

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Cacao**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Christian Gino Denegri Santana**

**María Katia Galán Pazo**

**Javier Gómez Moreno**

**Carlos Fernando Raffo Chueca**

**Asesor: Gregory Joseph Scott**

**Surco, setiembre 2018**

## **Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento a los profesores de CENTRUM Católica por compartir su conocimiento y experiencia profesional, que nos han permitido orientar de manera exitosa nuestro camino a la obtención de la tesis de maestría.

Agradecemos a nuestros compañeros de clase por todos los momentos y enseñanzas compartidos, a partir de su experiencia, que sin duda enriquecieron cada una de las clases.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su incondicional apoyo y comprensión durante toda la etapa de la maestría y elaboración de la tesis.



## **Dedicatorias**

A Dios, por ser la fuerza principal que conduce mi vida. A mi madre Estela, por su incondicional apoyo y admirable lucha por la vida. A mi tía Paula y a mi primo Brayan, por su ayuda en los momentos difíciles.

Christian Denegri

A Dios, por ser mi fortaleza en mi etapa de maestría. A mis padres Miguel y Cristina por todo su amor, ejemplo e invaluable apoyo en este proceso. A mis hermanos Percy, Jorge y Lourdes por siempre acompañarme. Y a mi abuelo Víctor, el mejor.

Katia Galán

A mi esposa Lupe por su amor y apoyo incondicional durante cada día de esta travesía, a mis padres Javier y Rosa por darme el valor para iniciarla, y a mi hijo, por ser la más hermosa inspiración de mi vida.

Javier Gómez

A Dios por darme fortaleza excepcional, a mi familia por su paciencia y tolerancia y a mis amigos por sus buenos deseos para concluir exitosamente la maestría.

Carlos Raffo

## **Resumen Ejecutivo**

La industria mundial del cacao abarca una variedad de tipos de productos, de los cuales el chocolate y el cacao en grano son los que han concentrado la mayor parte de las exportaciones e importaciones en los últimos años. El sector peruano del cacao ha seguido la misma tendencia; sin embargo, este se ve en la necesidad de definir un nuevo enfoque, debido a la informalidad de sus integrantes, las deficiencias en la cadena de valor y la incidencia de cadmio presentes en los suelos de cultivo y su potencial impacto sobre las exportaciones en los próximos años. Asimismo, dada la dependencia del mercado de cacao convencional en Costa de Marfil y Ghana como principales productores y exportadores, las regulaciones inminentes sobre los límites máximos de cadmio permitidos y el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático entre otros factores, el Perú debe buscar diferenciarse en función de los atributos demandados por sus clientes.

Para lograrlo, la industria peruana del cacao debe dar mayor apoyo a desarrollar el producto de cacao fino de aroma para los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos, bajo una marca nacional que permita promocionar las distintas variedades que posee para atender las necesidades de los segmentos objetivos. Además, la implementación de alianzas estratégicas con organizaciones especializadas, públicas y privadas le permitirá superar las debilidades y amenazas que afectan al sector. De esta manera, la industria peruana del cacao podrá incrementar sus exportaciones, aumentar su participación de mercado y generar mayor empleo, para así llegar a ser una de las principales representantes en el sector de cacao fino de aroma en el ámbito regional, e incluso, mundial.

## **Abstract**

Although the world cocoa industry includes a variety of products types, chocolate and cocoa beans have accounted for the bulk of the exports and imports in recent years. While the Peruvian cocoa sector has exhibited rapid expansion in production over the last two decades with an emphasis on cocoa beans, it needs to define a new approach due to the informality of many of its members, the deficiencies in the value chain, and the concerns about the incidence of cadmium present in the soil and its possible implications for future commercial development. In addition, the dominance of Côte d'Ivoire and Ghana in the global cocoa market as the main producers and exporters of conventional cocoa beans, the apparent imminent regulations on the maximum limits of cadmium allowed in cocoa, and the impact of pests, diseases and climate change on domestic cocoa production together suggest that Peru's cocoa industry would best seek differentiation according to the attributes demanded by its customers.

In order to achieve this, the Peruvian cocoa industry must further develop production of fine, aromatic cocoa and related products for the European Union and United States markets, under a national brand that promotes its different varieties to meet the needs of the target segments. Furthermore, the implementation of strategic alliances with specialized organizations, public and private, will allow overcoming the weaknesses and threats mentioned above. Thus, the cocoa industry in Peru will be able to increase its exports, market share and generate more employment, to become one of the main representatives in the fine and aromatic cocoa sector at the regional and even worldwide level.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria del Cacao .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Situación General.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.2. Variedades de cacao .....	1
1.1.3. Comercialización de productos de cacao .....	3
1.1.4. Comercialización de chocolate.....	4
1.1.6. Enfoque de la industria peruana del cacao .....	7
1.1.7. Precio del cacao.....	11
<b>1.2 Conclusiones .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Antecedentes .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Visión.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. Misión.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4. Valores.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5. Código de Ética.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6. Conclusiones .....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....</b>	<b>22</b>
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	22
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del análisis en la industria peruana del cacao.....	28

<b>3.2. Análisis Competitivo del País .....</b>	<b>29</b>
3.2.1. Condiciones de los factores .....	29
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	29
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	30
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	30
3.2.5. Influencia del análisis en la industria peruana del cacao .....	31
<b>3.3. Análisis del Entorno PESTE .....</b>	<b>33</b>
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	33
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	37
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	39
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	40
<b>3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....</b>	<b>41</b>
<b>3.5. La Industria del Cacao y sus Competidores .....</b>	<b>42</b>
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	42
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	43
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	44
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	45
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	46
<b>3.6. La Industria del Cacao y sus Referentes .....</b>	<b>50</b>
<b>3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....</b>	<b>51</b>
<b>3.8. Conclusiones .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....</b>	<b>53</b>
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	53

4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	56
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	62
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	66
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	67
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	68
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	69
<b>4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3. Conclusiones .....</b>	<b>71</b>
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria Peruana del Cacao y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>73</b>
5.1. Intereses de la Industria Peruana del Cacao .....	73
5.2. Potencial de la Industria Peruana del Cacao.....	74
5.3. Principios Cardinales de la Industria Peruana del Cacao .....	76
5.4. Matriz de Intereses de la Industria Peruana del Cacao (MIO) .....	77
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	77
5.6. Conclusiones .....	80
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>81</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	81
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	85
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	86
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	87
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	87
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	87
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	89
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	92
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	93

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	93
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	93
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	93
6.13. Conclusiones .....	93
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>98</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	98
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	98
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	98
7.4. Estructura Organizacional de la Industria Peruana del Cacao.....	101
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	102
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	104
7.7. Gestión del Cambio .....	104
7.8. Conclusiones .....	106
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>107</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	107
8.1.1. Aprendizaje interno .....	107
8.1.2. Procesos .....	107
8.1.3. Clientes .....	108
8.1.4. Financiera .....	108
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	108
8.3. Conclusiones .....	110
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria Peruana del Cacao.....</b>	<b>111</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Industria Peruana del Cacao.....	111
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Peruana del Cacao ...	115

<b>9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Peruana del Cacao</b>	
<b>115</b>	
<b>9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....</b>	<b>116</b>
<b>9.5. Conclusiones .....</b>	<b>117</b>
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>118</b>
<b>10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....</b>	<b>118</b>
<b>10.2. Conclusiones Finales .....</b>	<b>118</b>
<b>10.3. Recomendaciones Finales .....</b>	<b>121</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>125</b>
<b>Apéndice A: Lista de Acrónimos .....</b>	<b>137</b>
<b>Apéndice B: Lista de Abreviaturas y Símbolos.....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndice C: Flujo Estimado de las Exportaciones para el Año 2028.....</b>	<b>144</b>
<b>Apéndice D: Opinión de Panelistas en el Ciclo de Conferencias – IX Salón de Cacao y Chocolate 2018 “Avances y retos del cacao y chocolate Peruano” .....</b>	<b>145</b>
<b>Apéndice E: Entrevista a José Iturrios – Alianza Cacao Perú .....</b>	<b>148</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	23
Tabla 2 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	42
Tabla 3 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	51
Tabla 4 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	52
Tabla 5 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	71
Tabla 6 <i>Intereses Organizacionales de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	74
Tabla 7 <i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	78
Tabla 8 <i>Matriz FODA del cacao (MFODA)</i> .....	84
Tabla 9 <i>MPEYEA para la Industria Peruana del Cacao</i> .....	85
Tabla 10 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	90
Tabla 11 <i>MCPE de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	91
Tabla 12 <i>Matriz de Rumelt de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	92
Tabla 13 <i>Matriz de Ética de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	94
Tabla 14 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	95
Tabla 15 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	96
Tabla 16 <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	97
Tabla 17 <i>Objetivos de Corto Plazo de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	99
Tabla 18 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	100
Tabla 19 <i>Matriz de Políticas</i> .....	103
Tabla 20 <i>Tablero de Control Balanceado de la Industria Peruana del Cacao</i> .....	109

Tabla 21 *Matriz del Plan Estratégico Integral* ..... 120



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Exportaciones e importaciones mundiales de productos de cacao del 2013 al 2017. ....	3
<i>Figura 2.</i> Exportaciones e importaciones de chocolate y producción de cacao en grano del 2016. .....	4
<i>Figura 3.</i> Exportaciones, importaciones y producción de cacao en grano del 2016. ....	6
<i>Figura 4.</i> Evolución y tasas de crecimiento para la producción del cacao en Latinoamérica y Caribe, 1961-2013.....	9
<i>Figura 5.</i> Evolución y tasas de crecimiento para la superficie cosechada del cacao en Latinoamérica y Caribe, 1961-2013. ....	10
<i>Figura 6.</i> Evolución y tasas de crecimiento para el rendimiento del cacao en Latinoamérica y Caribe, 1961-2013.....	11
<i>Figura 7.</i> Precio mensual del cacao en grano 2008-2018.....	12
<i>Figura 8.</i> Exportaciones de cacao fino de aroma 2013-2017. ....	15
<i>Figura 9.</i> Proyección de la producción de cacao en grano de Ecuador al 2028. ....	17
<i>Figura 10.</i> Proyección de la producción de cacao en grano de Perú al 2028. ....	17
<i>Figura 11.</i> Proyección de la producción de cacao en grano de Papúa Nueva Guinea al 2028.....	18
<i>Figura 12.</i> Proyección de la producción de cacao en grano de República Dominicana al 2028..	18
<i>Figura 13.</i> Exportaciones de cacao fino de aroma 2013-2028. ....	19
<i>Figura 14</i> Manejo poscosecha de cacao del campo al uso final.....	54
<i>Figura 15.</i> Cacao en grano precio mensual .....	79
<i>Figura 16</i> Matriz PEYEA de la industria peruana del cacao.....	86
<i>Figura 17</i> Matriz BCG de la industria peruana del cacao. ....	86
<i>Figura 18</i> Matriz IE de la industria peruana del cacao.....	87
<i>Figura 19</i> Matriz GE de la industria peruana del cacao. ....	87

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado a partir del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es, y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas, existe una etapa final que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

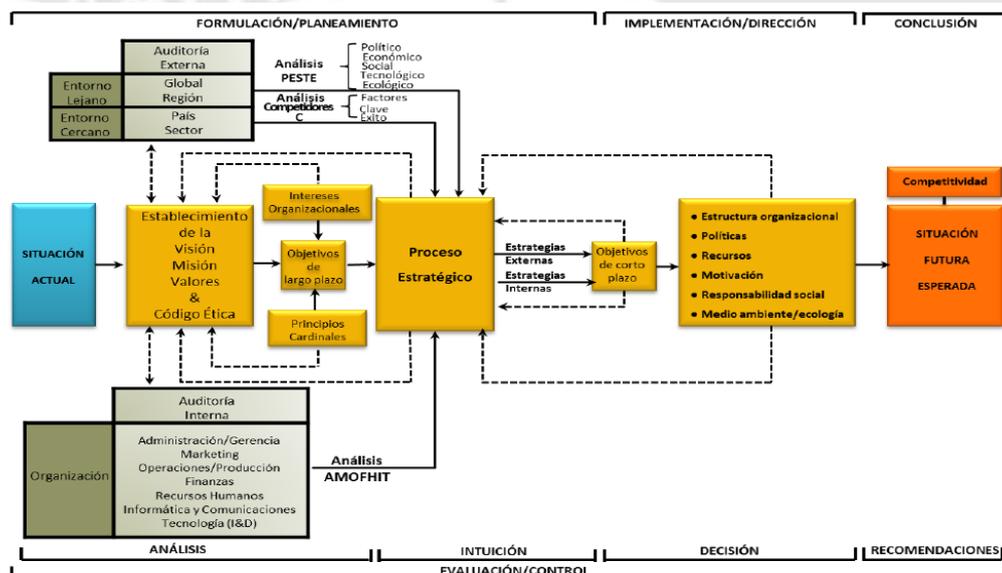


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3, p. 11, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente se desarrolla la evaluación interna, orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar

las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la sumatoria de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la sumatoria de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, que representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas, no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

La segunda etapa del plan estratégico, la implementación, inicia con la selección de estrategias, sobre la cual se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

(MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacer frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias. Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados.

La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Es necesaria una nueva estructura organizacional: el peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la evaluación estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, (d) financiera, del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda

monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



*Nota.* Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Industria del Cacao

### 1.1. Situación General

#### 1.1.1. Ubicación

El árbol del cacao se cultiva en las regiones tropicales, principalmente entre 15° al norte y 15° al sur de la línea ecuatorial (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016). Las condiciones geográficas y climatológicas que deben cumplirse para su cultivo óptimo son: (a) temperatura promedio anual de 23 °C a 30 °C; (b) altura de 500 a 800 msnm (MINAGRI, 2016); (c) humedad relativa promedio anual entre el 70% y 80% (MINAGRI, 2016). El cacao es una especie originaria de los bosques tropicales de América del Sur, específicamente de las zonas de la región de las cuencas del río Caquetá, Putumayo y Napo, incluyendo la región centro y suroriental del Perú (MINAGRI, 2016). Los principales riesgos que enfrenta el cultivo del cacao, inherentes a su ubicación, son los siguientes: (a) riesgos climáticos, que afectan el rendimiento y la supervivencia del cultivo (Agencia Agraria de Noticias, 2017); (b) plagas y enfermedades, pues se estima que el 30% de la producción mundial se pierde debido a estos problemas (MINAGRI, 2016); (c) la presencia de metales pesados en las tierras de cultivo, tales como el cadmio (Scott, Donovan & Higuchi, 2015).

#### 1.1.2. Variedades de cacao

En 1869, en Guatemala, el botánico suizo Gustavo Bernouille realizó la primera clasificación de las plantas de cacao (MINAGRI, 2016). Luego, en 1886, el alemán Karl M. Schurmann continuó con las investigaciones, y en 1964 el biólogo español José Cuatrecasas Arumi clasificó un total de 22 especies de *Theobromas*, nombre con el cual es conocido el cacao. A la fecha, existen 24 especies de *Theobroma L.* cultivados exclusivamente para producir chocolate (MINAGRI, 2016). Desde el punto de vista botánico, el *Theobroma L.* se clasifica en:

*Criollo.* Cuyo origen se dio en América Central, que se cultiva actualmente en México, Guatemala, Nicaragua, Venezuela, Colombia, Perú, Islas del Caribe, Trinidad, Jamaica e Isla de Granada; en África, es cultivado en Madagascar, Java e Islas Comores (MINAGRI, 2016). Su sabor es dulce y menos amargo, características que lo definen como de mejor calidad y lo convierten en un tipo de cacao exclusivo (MINAGRI, 2016). Esta variedad, junto con la del cacao trinitario y algunos híbridos de especie ecuatoriana, conforman el cacao fino de aroma (Centro de Comercio Internacional, 2001). Por otro lado, su cultivo es muy difícil y es propenso a plagas, por lo que su producción solo representa entre el 5% y el 8% en el mundo (MINAGRI, 2016).

*Forastero.* Denominado también cacao ordinario, producido mayoritariamente en África y Asia, liderados por Costa de Marfil, seguido por Ghana, Camerún, Santo Tomé y el sudeste asiático. En América, se cultiva en el Perú, Ecuador, Colombia, Brasil, Guayanas y Venezuela (MINAGRI, 2016). Es un tipo de cacao fuerte, amargo y ligeramente ácido, con gran potencia aromática, pero no es fino ni cuenta con diversidad de sabores; se prefiere porque es resistente a plagas y enfermedades, tiene un excelente rendimiento y se emplea en los chocolates considerados corrientes (Centro de Comercio Internacional, 2001). El cacao forastero u ordinario es el de mayor producción mundial, pues representa el 90% a 92% (MINAGRI, 2016).

*Trinitario.* Un híbrido entre el criollo y el forastero, que representa entre 10% y 15% de la producción mundial (MINAGRI, 2016). Su siembra empezó en Trinidad, luego se extendió a América Latina, El Caribe y África (MINAGRI, 2016). Su producción por hectárea es alta y es resistente a plagas y enfermedades; por otro lado, como tiene un sabor ácido y astringente, no se considera un tipo de cacao fino de aroma (MINAGRI, 2016).

### 1.1.3. Comercialización de productos de cacao

El análisis de la situación actual de la industria peruana del cacao requiere determinar cómo se ubica el Perú respecto de los demás países del mundo en lo que se refiere a la comercialización de cacao y productos derivados de él. En la Figura 1 se muestran los volúmenes en toneladas métricas (TM) de exportación e importación de productos de cacao de los últimos cinco años.

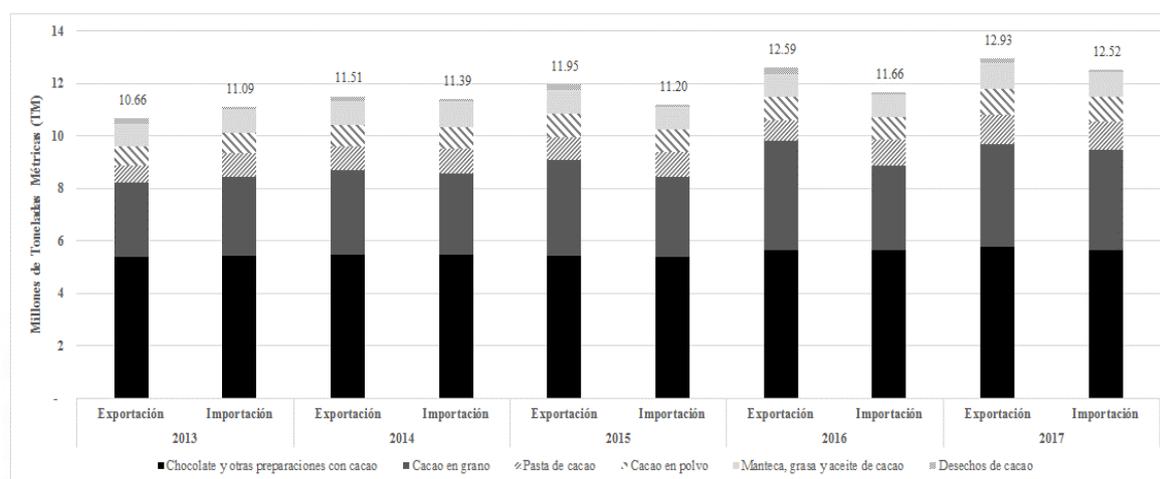


Figura 1. Exportaciones e importaciones mundiales de productos de cacao del 2013 al 2017. Adaptado de “List of exported products for the selected product. Product: 18 Cocoa and cocoa preparations”, por International Trade Center (ITC, 2018a). Recuperado de [https://www.trademap.org/Product\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||18||4|1|1|2|2|1|1|2|1](https://www.trademap.org/Product_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||18||4|1|1|2|2|1|1|2|1) Adaptado de “List of imported products for the selected product. Product: 18 Cocoa and cocoa preparations”, por ITC (2018b). Recuperado de [https://www.trademap.org/Product\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||18||4|1|1|1|2|1|1|2|1](https://www.trademap.org/Product_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||18||4|1|1|1|2|1|1|2|1)

Los volúmenes de exportaciones (International Trade Center [ITC], 2018a) e importaciones (ITC, 2018b) obtenidos (algunos datos no se encontraban disponibles y fueron calculados sobre la base de las estadísticas de años anteriores) muestran que existen seis tipos de productos de cacao que se comercializan: (a) chocolates y otras preparaciones con cacao; (b) cacao en grano; (c) pasta de cacao; (d) cacao en polvo; (e) manteca, grasa y aceite de cacao; (f) desechos de cacao, tales como cáscaras, películas, entre otros. Durante los últimos cinco años, el 75% de las exportaciones (ITC, 2018a) e importaciones (ITC, 2018b) mundiales se han concentrado en los dos primeros tipos de productos mencionados. Por lo

tanto, la industria peruana del cacao debe enfocarse, ya sea en chocolate y otras preparaciones con cacao, o en cacao en grano.

#### 1.1.4. Comercialización de chocolate

Para analizar la comercialización de chocolate y otras preparaciones con cacao en el mundo, en la Figura 2 se muestran las exportaciones e importaciones de chocolate y la producción de cacao en grano de los países con mayor representatividad en el sector en 2016.

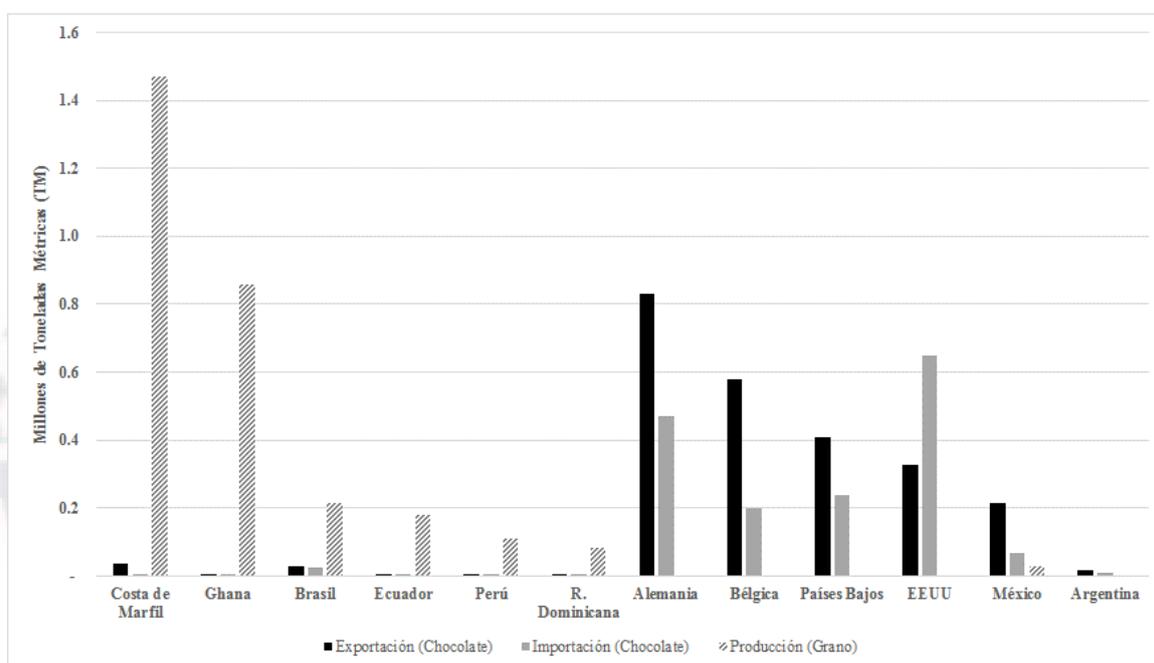


Figura 2. Exportaciones e importaciones de chocolate y producción de cacao en grano del 2016. Adaptado de “List of exporters for the selected product. Product: 1806 Chocolate and other food preparations containing cocoa”, por ITC (2018c). Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1806||4|1|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1806||4|1|1|2|2|1|2|2|1) Adaptado de “List of importers for the selected product. Product: 1806 Chocolate and other food preparations containing cocoa”, por ITC (2018d). Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1806||4|1|1|1|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1806||4|1|1|1|2|1|2|2|1) Adaptado de “Cultivos”, por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

Los volúmenes de la figura anterior muestran las características clave del mercado mundial de chocolate: (a) los principales exportadores (ITC, 2018c) e importadores (ITC, 2018d) de chocolate son países desarrollados que no producen cacao en grano; (b) los principales productores de cacao en grano no exportan chocolate (Organización de las

Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2018); (c) Perú es un país productor de cacao en grano (FAO, 2018) y ocupa el puesto 59 en exportaciones de chocolate en el mundo (ITC, 2018c).

Además de lo anterior, la industria peruana del cacao enfrenta una serie de retos, entre los cuales se encuentran: (a) infraestructura de carreteras y telecomunicaciones que conecten los nodos de las cadenas de valor, para mejorar la productividad y calidad de los granos cosechados; (b) técnicos y agrónomos, relacionados con las prácticas de producción, utilización y difusión de cacao fino de aroma y variedades de cacao y medición de la contaminación por cadmio en los suelos; (c) socioeconómicos, referidos al fortalecimiento de los servicios de asistencia técnica y financiamiento para los pequeños productores; (d) desarrollo de cooperativas que impulsen el crecimiento del sector a través del apoyo de instituciones públicas y privadas; (e) legales y normativos, debido a la dificultad en el cumplimiento de las leyes y regulaciones en las zonas de producción al estar geográficamente aisladas y con poca presencia y capacidad de monitoreo del gobierno (Scott et al., 2015). En ese sentido, sería considerablemente complejo desarrollar los elementos necesarios para que el sector se pueda enfocar en el chocolate y otras preparaciones con cacao.

#### **1.1.5. Comercialización de cacao en grano**

De forma análoga al punto anterior, para analizar la comercialización mundial de cacao en grano, en la Figura 3 se muestran las exportaciones, importaciones y producción de cacao en grano de los países con mayor representatividad en el sector en 2016.

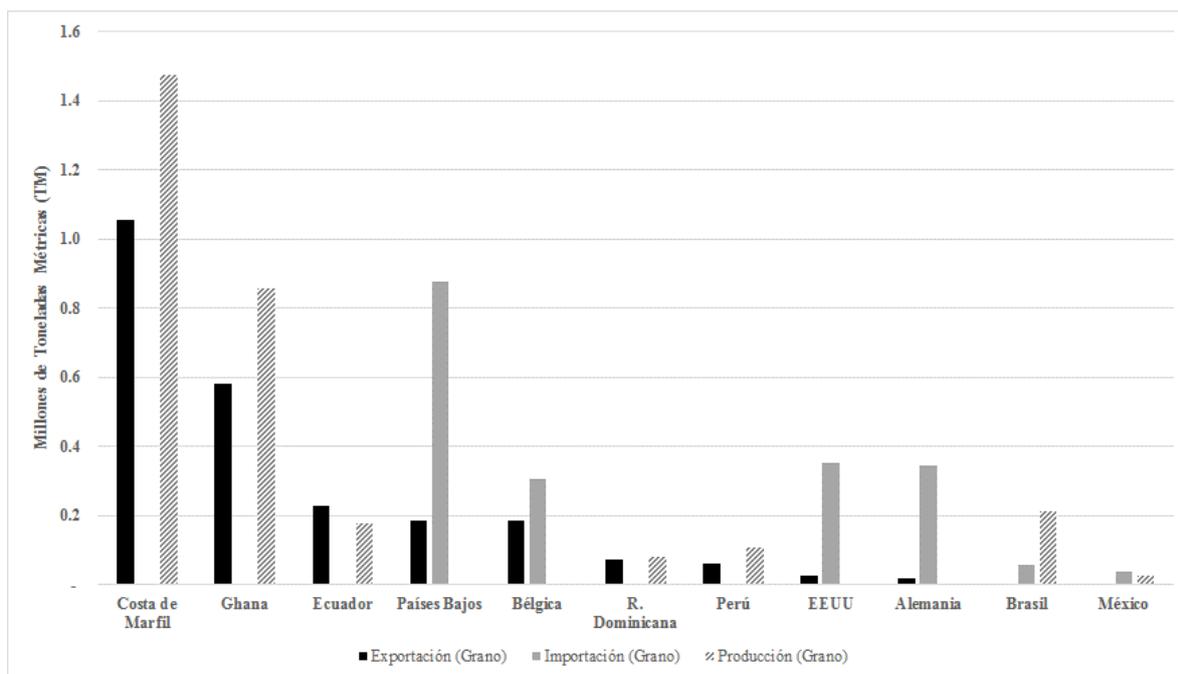


Figura 3. Exportaciones, importaciones y producción de cacao en grano del 2016. Adaptado de “List of exporters for the selected product. Product: 1801 Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted”, por ITC (2018e). Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|2|1|2|2|1) Adaptado de “List of importers for the selected product. Product: 1801 Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted”, por ITC (2018f). Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|1|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|1|2|1|2|2|1) Adaptado de “Cultivos”, por FAO (2018). Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

Los volúmenes de la figura anterior (algunos datos no se encontraban disponibles y fueron calculados a partir de las estadísticas de años anteriores) muestran las características claves del mercado mundial de chocolate: (a) Costa de Marfil y Ghana representaron el 40% de las exportaciones (ITC, 2018e) y el 50% de la producción mundial de cacao en grano (FAO, 2018); (b) los principales compradores de cacao en grano fueron países desarrollados que no lo producen (ITC, 2018f), en línea con lo mencionado en el punto anterior; (c) el Perú ocupa el décimo puesto en exportaciones de cacao en grano en el mundo y el tercer puesto en Latinoamérica, pero su volumen representa apenas el 1.5% del total mundial (ITC, 2018e). Por lo tanto, si bien la industria peruana del cacao tiene una mayor oportunidad de ser

competitiva al enfocarse en el cacao en grano, debe hacerlo bajo un enfoque distinto como el de maximizar su volumen exportado o mediante el liderazgo en costos.

### **1.1.6. Enfoque de la industria peruana del cacao**

En línea con lo mencionado en el punto anterior, la industria peruana del cacao debe enfocarse en la exportación de cacao en grano. No obstante, no puede hacerlo bajo un enfoque de liderazgo en costos, ya que no podría competir con los volúmenes exportados por Costa de Marfil y Ghana. En ese sentido, el sector debe utilizar un enfoque de diferenciación, orientado a atributos que sean demandados por el mercado y que la industria peruana del cacao pueda sostener a largo plazo, como se detalla a continuación.

*Calidad / Exótico.* El apetito de la población mundial se ha incrementado para productos exóticos, diferenciados y de mayor calidad. En ese contexto, el cacao está obteniendo cada vez más atención (Scott et al., 2015). En esta línea, el Perú es reconocido en forma creciente como fuente de frutas, hortalizas y otros productos industriales de calidad (Scott, 2016).

*Diversidad.* El Perú es reconocido como uno de los centros de origen del cacao (Scott et al., 2015), al albergar el 60% de las variedades de cacao actualmente identificadas (Rojas et al., 2017). Esta diversidad se debe a que el cacao se cultiva en la costa semiárida, así como en las partes alta y baja de la región amazónica (Scott, 2016).

*Oferta continua.* La demanda de cacao en grano ha superado la oferta mundial desde el año 2000 (Scott et al., 2015). Se estima que dicha tendencia permanecerá por lo menos durante los próximos cinco años (MINAGRI, 2016). Si bien Costa de Marfil y Ghana controlan el mercado mundial de cacao en grano debido a sus volúmenes de producción y exportación mostrados en puntos anteriores, existe incertidumbre recurrente sobre dichos países y la región de África Occidental en general, debido a la gran incidencia de conflictos y el posible impacto del cambio climático (Scott, 2016), lo cual hace que su oferta de cacao

pueda ser volátil (Scott et al., 2015). En el caso de Perú, el MINAGRI ha designado al cacao como una cadena de valor estratégica, con el objetivo de que las organizaciones públicas y privadas involucradas en la industria busquen desarrollarla e incrementar sus ventas nacionales e internacionales (Scott et al., 2015). Asimismo, la industria peruana del cacao ha mostrado una mayor evolución creciente y constante en términos de producción, superficie cosechada y rendimiento por hectárea durante los últimos 50 años en comparación con otros países en la región latinoamericana, tal y como se aprecia en las Figuras 4, 5 y 6.

Para que la industria peruana del cacao logre diferenciarse y posicionarse a largo plazo en el mercado mundial bajo los atributos anteriormente detallados, debe centrarse en la producción y exportación de cacao fino de aroma: (a) el precio es superior al 23% del precio internacional, a diferencia del cacao certificado, que logra precios superiores al internacional en un rango del 4% al 20% (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [ICCA], 2016); (b) el proceso de certificación de cacao es complejo y no brinda muchos beneficios a los pequeños agricultores (Scott, 2016); (c) la certificación puede llegar a demorar hasta 31 días (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016); (d) Laurent Pipitone, director de la división de Economía y Estadística de la ICCO, ha indicado que el cacao es una alternativa rentable para el mediano y largo plazo frente a la caída de precios de otros commodities, y que el modelo de negocio de la industria peruana del cacao debe basarse en la producción y exportación de cacao fino de aroma para asegurar una mayor rentabilidad y sostenibilidad (Contreras, 2015).

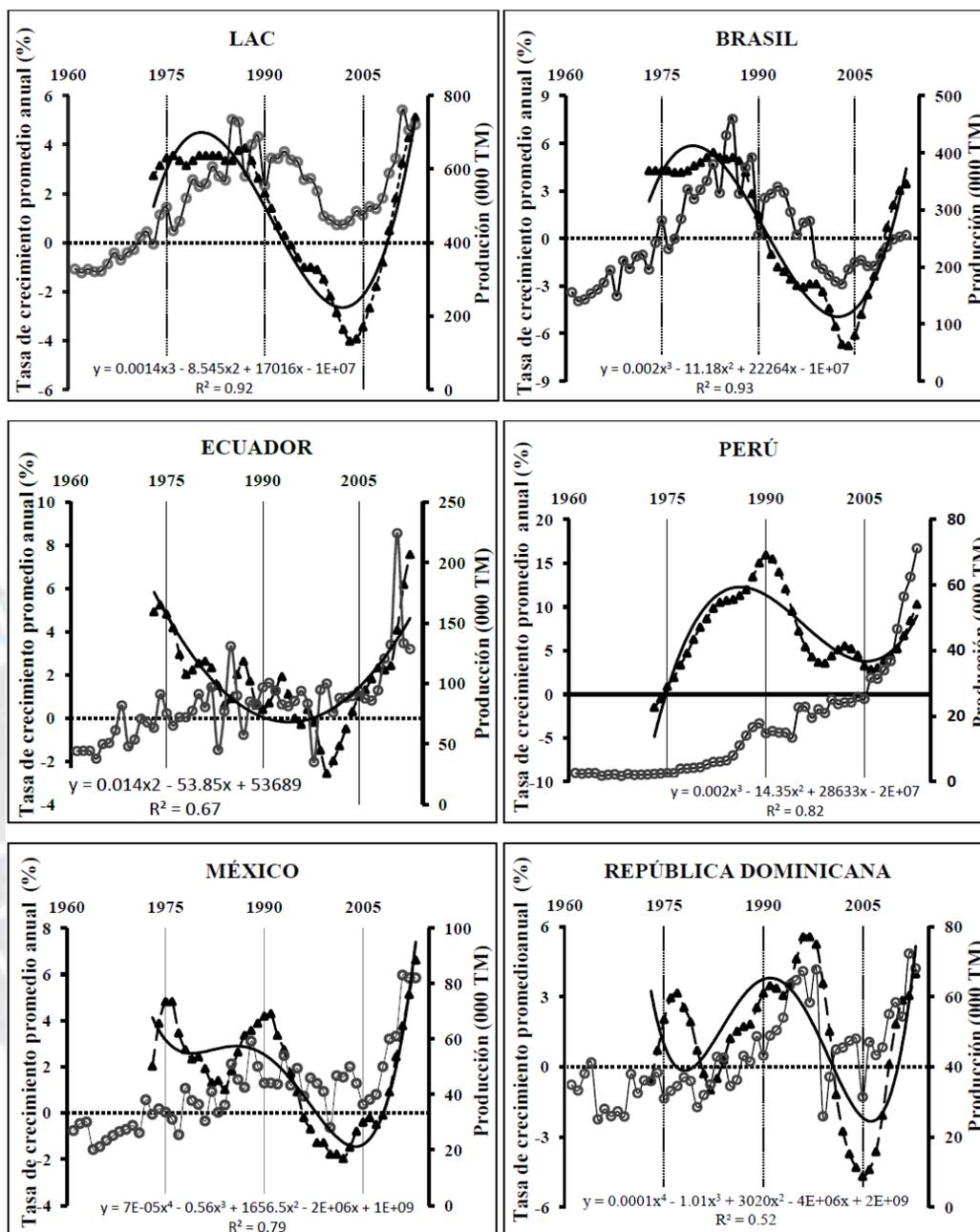


Figura 4. Evolución y tasas de crecimiento para la producción del cacao en Latinoamérica y Caribe, 1961-2013. Tomado de “Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry”, por G. J. Scott, 2016, *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), p. 5.

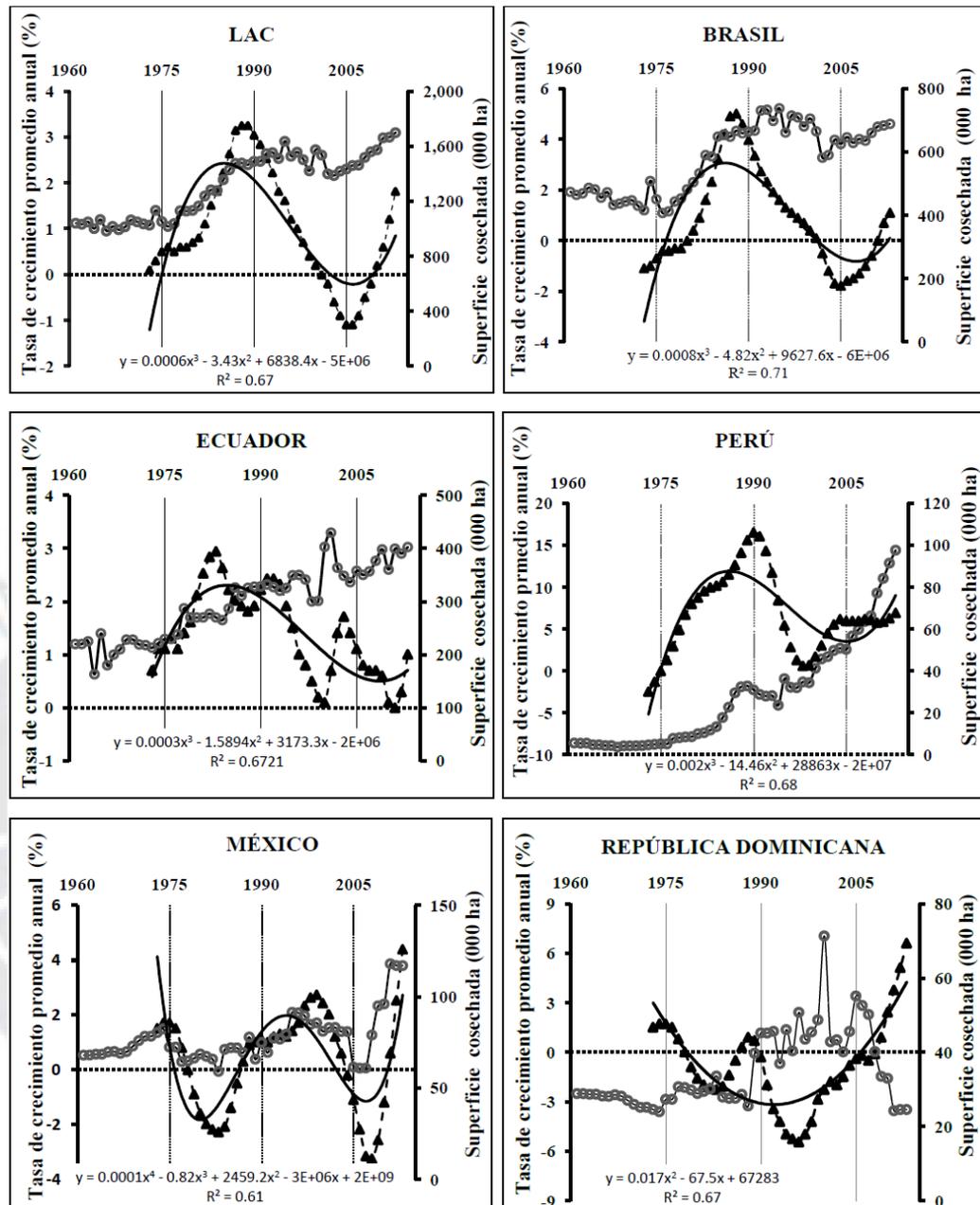


Figura 5. Evolución y tasas de crecimiento para la superficie cosechada del cacao en Latinoamérica y Caribe, 1961-2013. Tomado de “Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry”, por G. J. Scott, 2016, *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), p. 6.

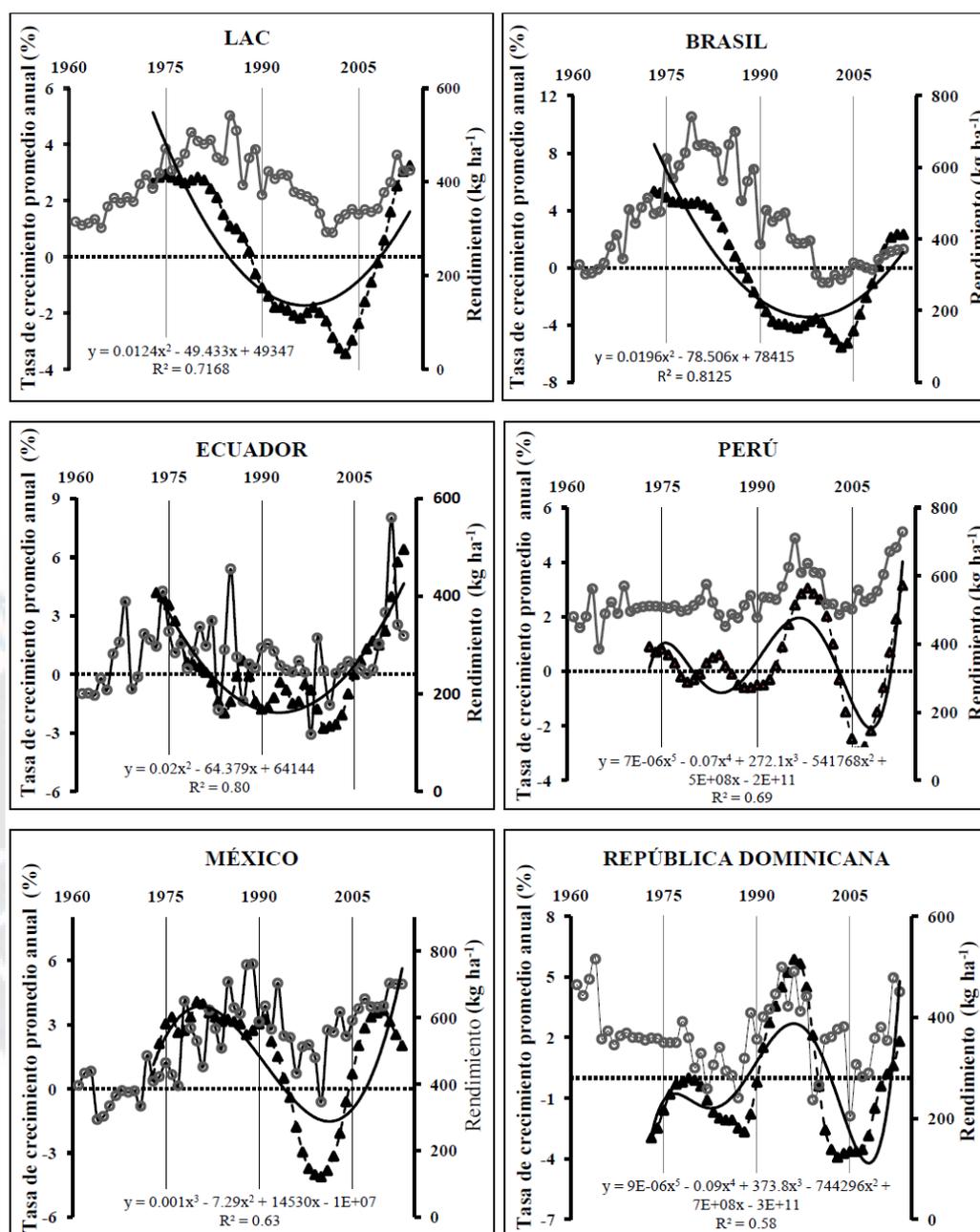


Figura 6. Evolución y tasas de crecimiento para el rendimiento del cacao en Latinoamérica y Caribe, 1961-2013. Tomado de “Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry”, por G. J. Scott, 2016, *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), p. 7.

### 1.1.7. Precio del cacao

En el transcurso de los últimos diez años, el precio de cacao ha seguido una tendencia y estacionalidad relativamente constantes, en un rango entre los US\$ 2,000 / TM y US\$ 3,500 / TM, tal y como se puede observar en la Figura 7.

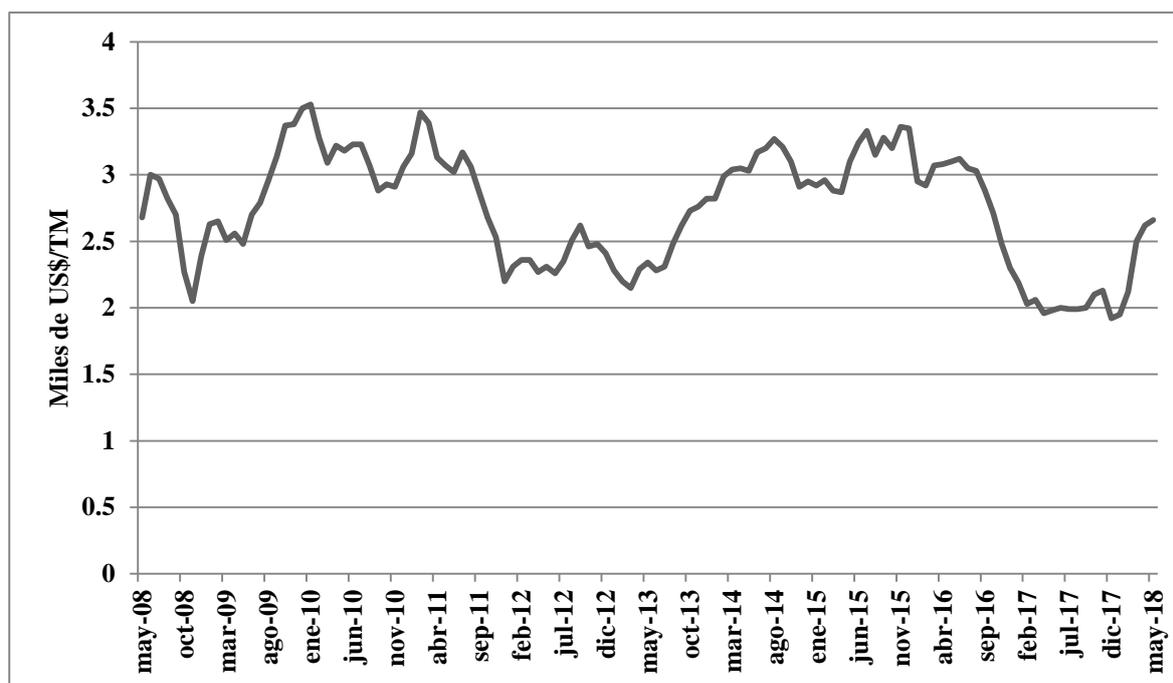


Figura 7. Precio mensual del cacao en grano 2008-2018. Tomado de “Cacao en grano precio mensual - Dólares americanos por tonelada métrica”, por INDEXMUNDI, 2018. Recuperado de <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao&meses=60>

Los incrementos y disminuciones de precio del cacao se pueden explicar por los siguientes eventos: (a) variaciones en la producción proyectada o real de los líderes del mercado, Costa de Marfil y Ghana; (b) fluctuaciones en la demanda de productos de cacao; (c) eventos económicos y financieros, tales como la crisis de deuda del período 2011-2012 en la Unión Europea, el tipo de cambio del dólar estadounidense (International Cocoa Organization [ICCO], 2018a) y la influencia del alza del precio del petróleo (Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2018).

## 1.2 Conclusiones

La industria mundial de cacao posee una variedad de tipos de productos: desde el chocolate hasta los desperdicios de cacao como las cáscaras y películas. En el último quinquenio, las exportaciones e importaciones se han concentrado en el chocolate y el cacao en grano. El sector de cacao peruano, dadas sus limitaciones, así como las barreras de entrada

para comercializar de forma competitiva ambos tipos de productos de cacao, debe entonces enfocarse en la producción y exportación de cacao en grano fino de aroma. De ese modo, tendrá la oportunidad de ser rentable al diferenciarse en función de las necesidades del mercado, aprovechando las ventajas con las que cuenta la industria en Perú y mitigando los riesgos a los cuales se debe enfrentar.



## **Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética**

### **2.1. Antecedentes**

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior, en el cual se analizó la situación actual de la industria peruana del cacao, esta debe orientarse a la producción y exportación de cacao fino de aroma, con el fin de lograr la mayor competitividad y rentabilidad posibles. Para ello, es necesario definir la visión de la industria, la cual expresa lo anteriormente indicado como la situación futura deseada, mediante el logro de los objetivos a largo plazo. Luego, se define la misión, la cual conduce a la industria de su situación actual a la futura que establece la visión, a través de la determinación de cuál es el negocio y a quiénes se debe el sector (D'Alessio, 2015). Después, se decretan los valores de la industria, o principios que guían la actividad gerencial; deben ser conocidos, aceptados y seguidos por todos los integrantes del sector y las políticas deben estar alineadas a estos. Por último, se detalla el código de ética, constituido por los principios de buena conducta y moral para los miembros de la industria (D'Alessio, 2015).

### **2.2. Visión**

Para el año 2028, el Perú duplicará su tamaño en el mercado de cacao en grano fino de aroma, a nivel de participación de mercado, volumen de exportación y generación de empleo, con productos que cumplan con los estándares de calidad, diversidad y oferta continua exigidos por el mercado, respaldados por la inversión en capacitación, investigación, tecnología y marketing para incrementar sostenidamente la productividad, posicionamiento y rentabilidad de la industria, así como un alto sentido de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, para beneficio de los miembros del sector.

La determinación de la visión se sustenta en la ejecución de las actividades que se describen a continuación, las cuales buscan brindarle el mayor sustento posible.

*Identificación de principales competidores en cacao fino de aroma.* Según al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2016), los principales exportadores de cacao fino de aroma son Ecuador, Perú, República Dominicana, Papúa Nueva Guinea y México. Luego, se obtuvieron sus volúmenes de exportación de cacao en grano de los últimos cinco años (ITC, 2018e) y se multiplicaron por los porcentajes que la ICCO determina que corresponden a cacao fino de aroma (MINAGRI, 2016). De esa manera, se obtuvieron los volúmenes de exportación de cacao fino de aroma de los últimos cinco años para los países anteriormente indicados.

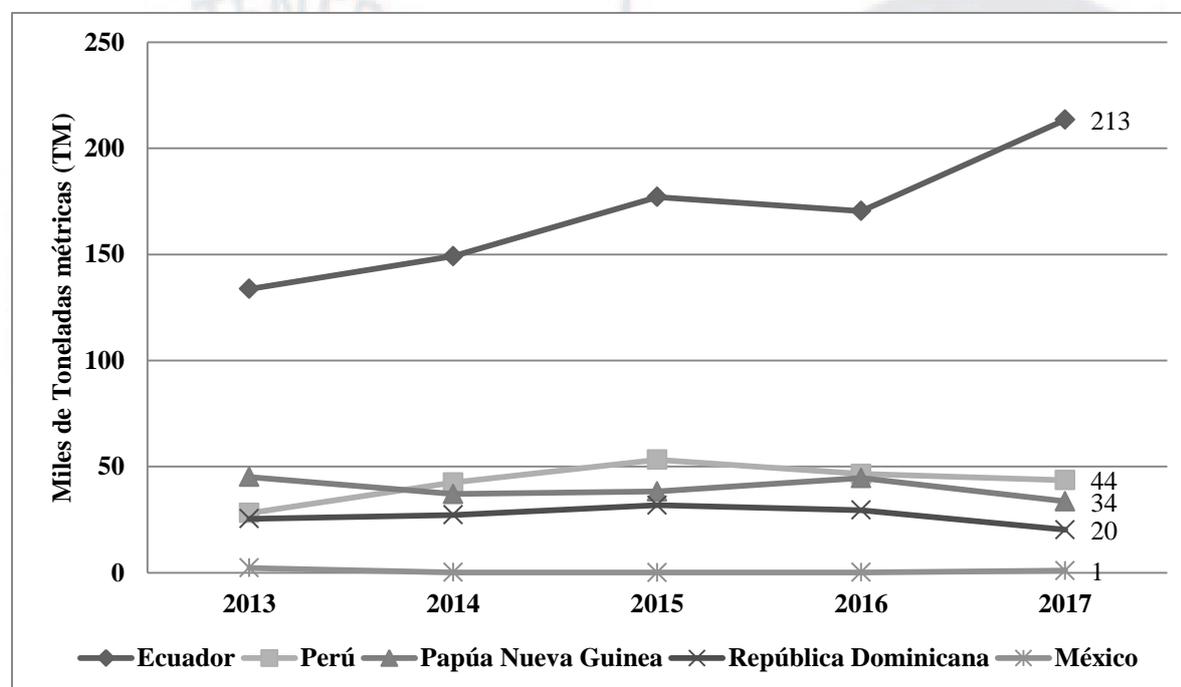


Figura 8. Exportaciones de cacao fino de aroma 2013-2017. Adaptado de “List of exporters for the selected product. Product: 1801 Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted”, por International Trade Center (ITC), 2018e. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|2|1|2|2|1)

Actualmente, el Perú es el segundo exportador de cacao fino de aroma en el mundo, muy por debajo de Ecuador y por encima de Papúa Nueva Guinea y República Dominicana. Dados los bajos volúmenes de México, se le excluirá de los siguientes cálculos.

*Proyección de la producción de cacao en grano.* El siguiente paso es proyectar los volúmenes de producción de cacao en grano de los cuatro países bajo análisis (Ecuador, Perú,

Papúa Nueva Guinea y República Dominicana) hasta el año 2028, ya que en función de esos valores se estimarán los volúmenes de exportación de cacao fino de aroma para el mismo período. Para proyectar la producción, se utilizará y complementará el modelo definido por Scott (2016): (a) se realiza una proyección inicial de los volúmenes de producción hasta el 2028, utilizando las tasas de crecimiento de producción calculadas por Scott (2016) para los casos de tendencia lineal, o series de tiempo para los que presenten patrones más complejos; (b) en función de los volúmenes de producción anuales reales y proyectados de forma inicial, se obtiene un promedio móvil de tres años; (c) se calculan las tasas de crecimiento compuestas, utilizando promedios móviles de diez años de los promedios móviles de tres años del punto anterior; (d) se utilizan las tasas de crecimiento compuestas calculadas para estimar los volúmenes de producción hasta el año 2028. A continuación, se presentan las proyecciones de producción obtenidas.

*Proyección de la exportación de cacao fino de aroma.* En función de los volúmenes de producción de cacao en grano proyectados al año 2028 para Ecuador, Perú, Papúa Nueva Guinea y República Dominicana, se calculan las exportaciones de cacao fino de aroma para el mismo período: (a) primero, se calcula el porcentaje promedio que las exportaciones (ITC, 2018e) representan de la producción (FAO, 2018) para los cuatro países, en función de los porcentajes obtenidos durante los últimos cinco años; (b) se multiplican los porcentajes del punto anterior por los volúmenes de producción proyectados al año 2028, para así obtener las exportaciones de cacao en grano proyectadas para ese año; (c) se multiplican los volúmenes de producción del punto anterior por los porcentajes que la ICCO determina que corresponden a cacao fino de aroma (MINAGRI, 2016). De esa manera, se obtuvieron los volúmenes de exportación de cacao fino de aroma al año 2028 para los países anteriormente indicados.

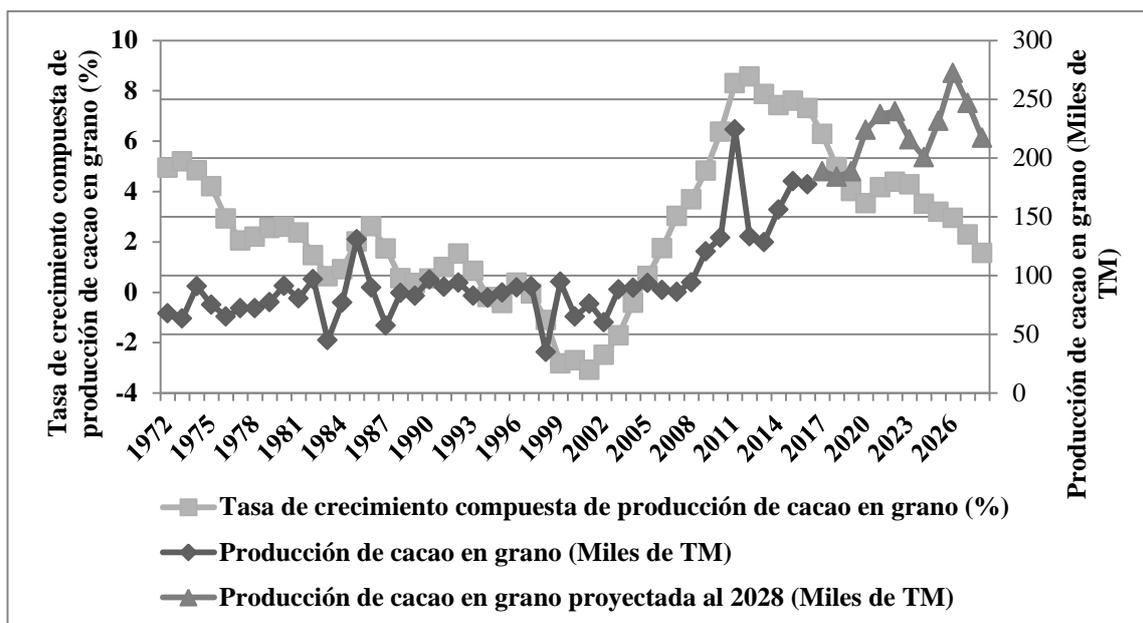


Figura 9. Proyección de la producción de cacao en grano de Ecuador al 2028. Adaptado de “Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry”, por G. J. Scott, 2016, *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), p. 5.

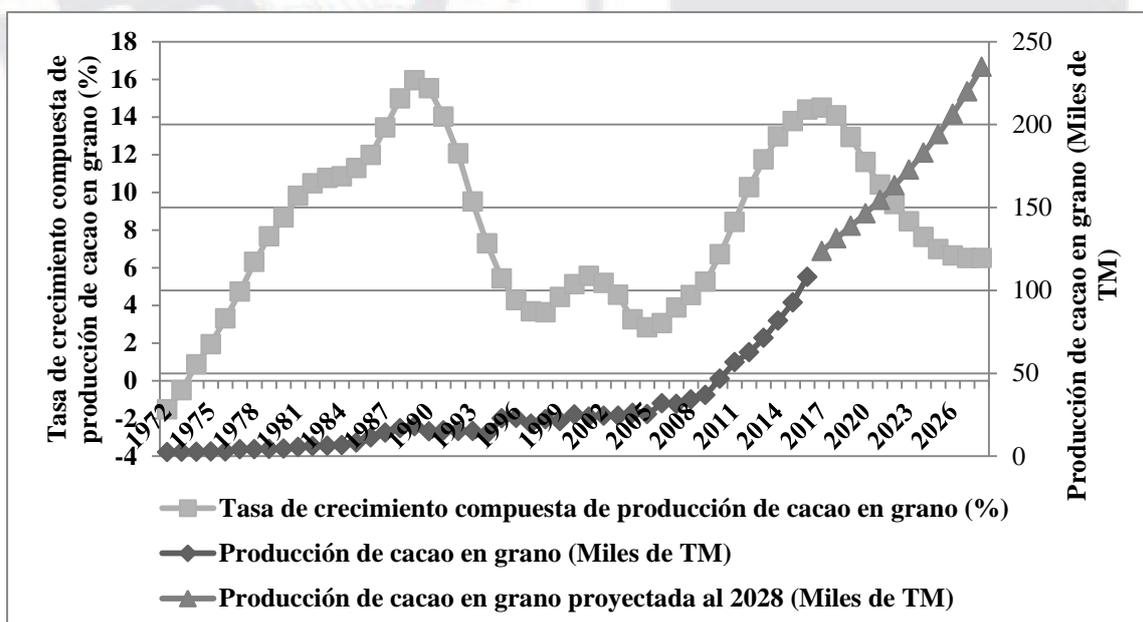


Figura 10. Proyección de la producción de cacao en grano de Perú al 2028. Adaptado de “Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry”, por G. J. Scott, 2016, *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), p. 5.

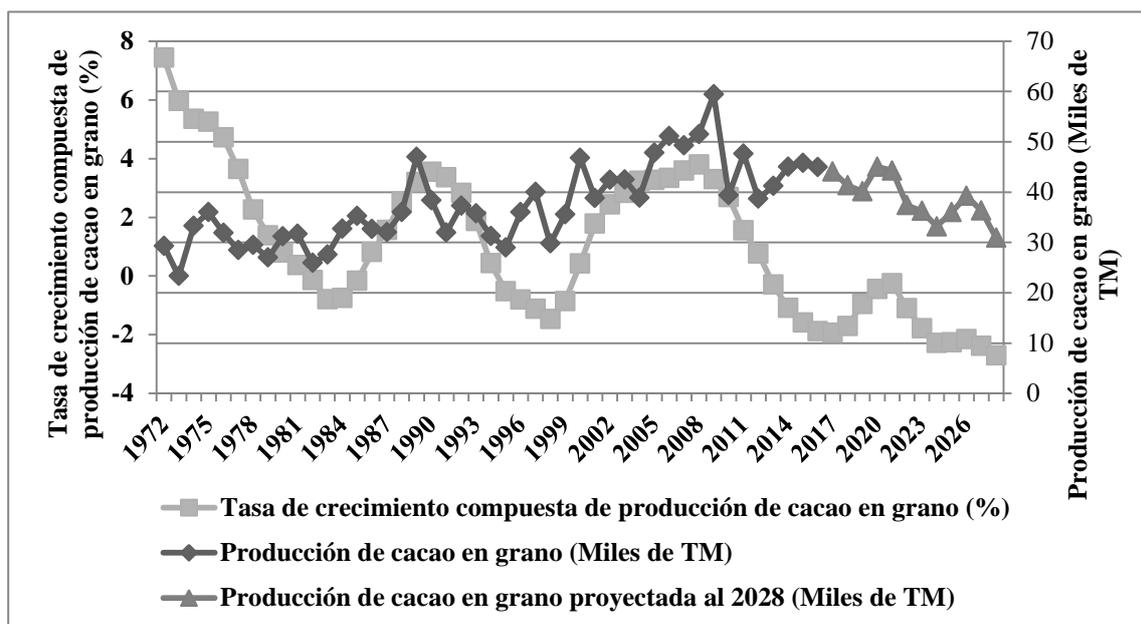


Figura 11. Proyección de la producción de cacao en grano de Papúa Nueva Guinea al 2028. Adaptado de “Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry”, por G. J. Scott, 2016, *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), p. 5.

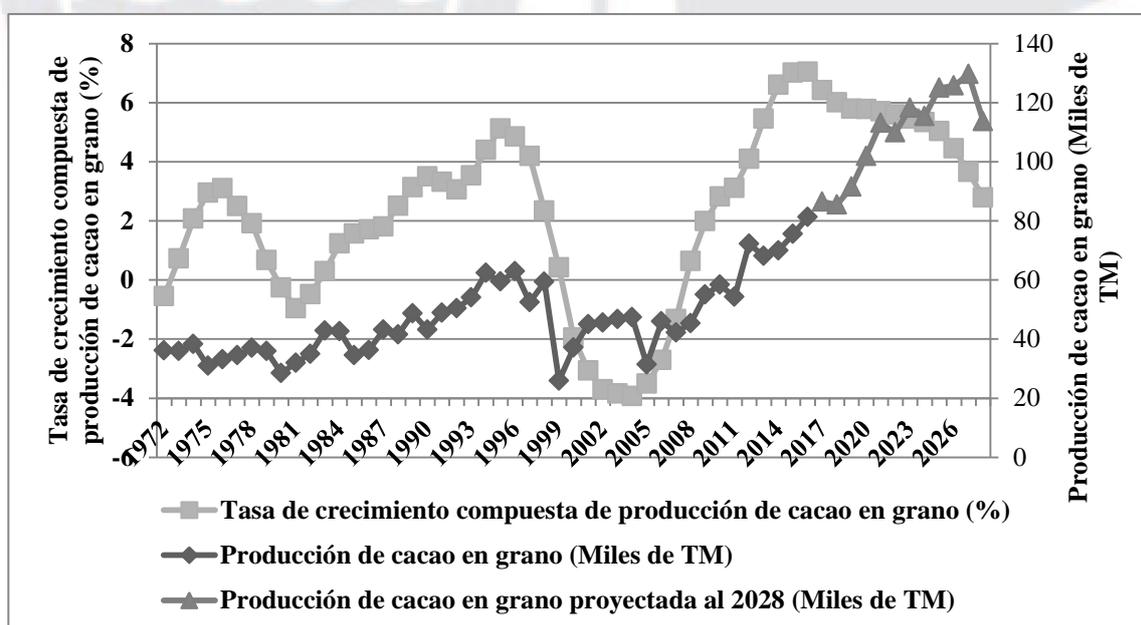


Figura 12. Proyección de la producción de cacao en grano de República Dominicana al 2028. Adaptado de “Growing Money on Trees in Latin America: Growth Rates for Cocoa 1961-2013 and Their Implications for Industry”, por G. J. Scott, 2016, *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), p. 5.

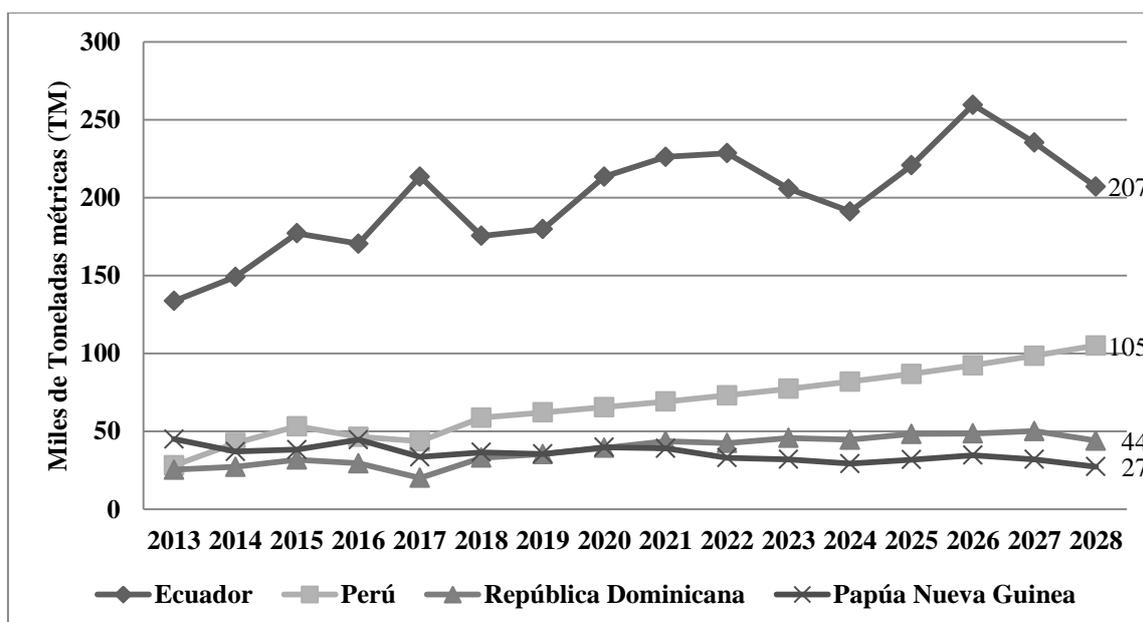


Figura 13. Exportaciones de cacao fino de aroma 2013-2028. Adaptado de “List of exporters for the selected product. Product: 1801 Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted”, por International Trade Center (ITC), 2018e. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|2|1|2|2|1)

Según las estimaciones realizadas, el Perú mantendría su puesto como segundo exportador mundial de cacao fino de aroma hasta 2028, Ecuador seguiría siendo el primero, y Papúa Nueva Guinea y República Dominicana ocuparían el tercer y cuarto lugar respectivamente.

### 2.3. Misión

La industria peruana del cacao produce y exporta cacao en grano fino de aroma y convencional, mediante el aumento anual sostenido de la superficie cosechada y rendimiento por hectárea que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes nacionales e internacionales, así como contribuir al desarrollo del sector y a la prosperidad y bienestar de sus integrantes.

La definición de la misión de la industria peruana del cacao forma parte del resultado del análisis de la situación actual del sector, realizada en el capítulo anterior: (a) en el mundo, los tipos de productos de cacao que dominan el mercado son el chocolate y el cacao en grano;

(b) las características bajo las cuales se comercializan ambos tipos de productos de cacao, sumadas a los retos que enfrenta el sector de cacao en Perú, determinan que debe enfocarse en el cacao en grano; (c) dado que alrededor del 50% de la producción y exportación mundiales de cacao en grano están concentradas en Costa de Marfil y Ghana, dichos países dominan el mercado por volumen y, por lo tanto, el precio del cacao en grano, tal y como se detalla en el capítulo I. El Perú debe orientar su industria de cacao hacia la diferenciación, basada en los atributos buscados por los clientes; (d) la industria peruana del cacao cuenta con el potencial para satisfacer las necesidades del mercado de cacao fino de aroma, lo que le permite ser competitiva y rentable.

#### **2.4. Valores**

A partir de la visión y misión definidas para la industria peruana del cacao, se establecen los valores para el sector: (a) orientación al logro, que enfoque la ejecución de actividades hacia el cumplimiento de la visión de la industria; (b) orientación al cliente, al buscar satisfacer y sobrepasar sus expectativas; (c) confianza entre los miembros de la cadena de valor, para crear sinergias; (d) innovación, orientada a mejorar los procesos y generar valor; (e) compromiso, para realizar el trabajo bajo una conducta ética y siguiendo las regulaciones de la industria; (f) responsabilidad social y ambiental, respetando las políticas y estándares aplicables.

#### **2.5. Código de Ética**

Al igual que los valores, el código de ética se define en función de la visión y misión de la industria peruana del cacao: (a) promover la prosperidad económica y social de los integrantes del sector y grupos de interés; (b) velar por la seguridad de los clientes, integrantes y proveedores de la industria, mediante el uso de las políticas y procedimientos; (c) respetar los derechos y deberes de los involucrados en el sector, generando un clima de respeto y tolerancia; (d) rechazar cualquier acto de corrupción con organizaciones públicas y

privadas en la ejecución de las actividades de la industria peruana del cacao, mostrando una conducta de transparencia y colaboración para sancionarlos; (e) rechazar cualquier tipo de discriminación e intolerancia, generando y respaldando la aceptación de diferencias de pensamiento, religión, sexo y tradiciones; (f) mantener la sostenibilidad de la biodiversidad peruana, principalmente en los lugares donde se desarrollen las actividades de la industria peruana del cacao; (g) transparencia en todas las actividades del sector, así como difusión de las conductas permitidas.

## **2.6. Conclusiones**

Sobre la base del resultado del análisis de la situación actual de la industria peruana del cacao, se han definido la visión, misión, valores y código de ética del sector, enfocados en establecer la situación futura deseada y los principios que rigen la ejecución de las actividades de sus integrantes al interior de la industria y en su interacción con los grupos de interés. Sin embargo, para determinar la factibilidad y condiciones que favorezcan su cumplimiento, es necesario analizar el entorno en el cual se desenvuelve la industria, así como realizar una revisión interna más detallada de aquella.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

El objetivo del presente capítulo es analizar la influencia del contexto global sobre el desarrollo del Perú, principalmente el de la industria peruana del cacao. Para la evaluación externa, se desarrollará el análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del país, el análisis del entorno PESTE y las matrices MEFE, MPC y MPR (D'Alessio, 2015).

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

##### **3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

Los intereses nacionales pueden ser comunes u opuestos entre países y se clasifican en cuatro niveles: (a) supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; (b) vitales, si se generan daños peligrosos de no lograrlos; (c) mayores, si no alcanzarlos afecta adversamente; (d) periféricos, si su incumplimiento solo tiene consecuencias marginales (D'Alessio, 2015).

El Estado peruano crea políticas y lineamientos a largo plazo con la finalidad de permitir el desarrollo sostenible del país, y en concordancia con ello, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) desarrolló un documento, llamado Acuerdo Nacional, que consta de cuatro ejes temáticos: (a) democracia y Estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Cada uno de estos ejes agrupa, a su vez, algunas de las 34 políticas de Estado definidas (Acuerdo Nacional del Perú, 2011). En la Tabla 1 se detallan los intereses nacionales correspondientes al Perú.

Tabla 1 *Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Mayor	Periférico
1 Desarrollo económico sostenible e industrial		Chile * Colombia ** Ecuador ** Bolivia * UE* USA* Asia *		
2 Cambio climático, prevención de desastres naturales y gestión ambiental		UE* USA* APEC *		Chile * Colombia * Ecuador * Bolivia * Brasil *
3 Crecimiento de la productividad, la competitividad y comercio exterior		UE* USA* Asia *	Chile ** Ecuador ** Colombia ** Bolivia **	
4 Desarrollo de infraestructura, ciencia y tecnología		UE* USA* Asia *	Chile ** Ecuador ** Colombia ** Bolivia **	
5 Reducción de la pobreza, desigualdad social y erradicación del trabajo infantil		UE* USA* APEC *		Chile * Colombia * Ecuador * Bolivia * Brasil *
6 Lucha contra el narcotráfico, el terrorismo y la corrupción		UE* USA* APEC *	Colombia * Ecuador * Bolivia * Brasil *	

Nota. (\*) Intereses comunes e (\*\*) intereses opuestos. Adaptado de “Matriz de Intereses Nacionales (MIN)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 95, Lima., Perú: Pearson

### 3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional del Perú está conformado por las siguientes capacidades, que permiten alcanzar los intereses nacionales:

*Demográficas.* Según la información publicada por Countrymeters (2018), la población peruana asciende a 32'5 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento de 1.32%, a inicios del año 2018. De estos, 16'3 millones habitantes eran hombres (50.1%); 16'2 millones habitantes eran mujeres (49.9%).

Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2018), en su informe sobre la situación de la población adulta mayor, indicó que debido a las grandes transformaciones demográficas que ha experimentado el país en los últimos años se han generado cambios importantes en la estructura por edad y sexo de la población. Si bien en la década de 1950 la estructura poblacional estaba compuesta principalmente por niños (de cada 100 personas, 42 eran menores de 15 años de edad), esto ha disminuido a razón de 27 niños por cada 100 habitantes (INEI, 2018). El porcentaje de población adulta ha aumentado de 5.7% en la misma década a 10.4% en la actualidad (INEI, 2018).

Según el Censo Agropecuario realizado en 2012 por el INEI (2013), el 30.1% se dedica a las actividades agropecuarias. Ello indica que hubo un crecimiento de más del 15%, si se compara con el censo realizado en el año 1994. De los 30.1%, el 39% se encuentra en las Regiones de Junín, Ucayali, Cusco, Puno y Loreto.

*Geográficas.* El Perú está localizado en la costa oeste central de Sudamérica. Limita con cinco países y con el océano Pacífico. Asimismo, tiene una extensión territorial de 1'285,215.60 km<sup>2</sup> y 200 millas marítimas del océano Pacífico (Ernst & Young, 2016). El tamaño, forma y ubicación del territorio peruano favorecen la existencia de 90 microclimas, lo cual convierte al Perú en uno de los países con mayor biodiversidad (*National Geographic en español*, 2017).

Otro dato importante a considerar es el de la superficie no trabajada. Según el censo, esta asciende a 774,882 ha, lo que se debe a la falta de agua en un 49%, la falta de crédito para explotar la superficie en un 24.1%, y la escasez de mano de obra se encuentra en tercer

lugar, con 11.3% (INEI, 2013). La falta de agua se da principalmente en la costa (55%), sierra (32%) y selva (13%). Asimismo, el problema de la falta de crédito se da principalmente en la selva, con 56%. La falta de mano de obra también se da en mayor porcentaje en la selva, con un 51% (INEI, 2013).

*Económicas.* Según información publicada (Central Intelligence Agency [CIA], 2018), la economía peruana creció en promedio al ritmo del 5.6%, entre 2009 y 2013, con un tipo de cambio estable y baja inflación. Este crecimiento se debió en gran medida a los altos precios internacionales de los metales y minerales. Las tasas de crecimiento de la economía peruana durante los últimos años fueron de 3.3% en 2015, 4% en 2014 y 2.7% en 2017, mientras que, según la procedencia del producto bruto interno (PBI), 7.5% fue de la agricultura, 3.3% de la industria y 56.1% de los servicios al 2017 (CIA, 2018).

*Desarrollo tecnológico.* El Reporte de Competitividad Global 2017-2018 del World Economic Forum [WEF] muestra que el Perú se encuentra en el puesto 72, empeorando con respecto al período 2016-2017, cuando se ubicó en el puesto 67 (WEF, 2018). Con relación al noveno pilar, preparación tecnológica, se encuentra en el puesto 86, mejorando respecto de su anterior posición en el puesto 88 (WEF, 2018). Los ítems analizados en el reporte de Competitividad Global acerca del pilar de preparación tecnológica están relacionados con la disponibilidad de tecnología, absorción de tecnología en la empresa, inversión extranjera en tecnología e información vinculada con el acceso a internet. Recientemente se conoce de cooperativas que mejoraron y expandieron su capacidad de procesamiento para trabajar con volúmenes superiores a los procesados en el pasado, utilizando equipos de última tecnología (Scott et al., 2015). Sin duda, la aplicación de tecnología en la industria favorece su desarrollo y genera ventajas competitivas respecto de sus rivales.

*Históricas, psicológicas, sociológicas.* El análisis histórico del Perú realizado por Seminario (2016), señaló que el subdesarrollo económico del Perú se debe a dos factores

principales: (a) la debilidad del Estado republicano, manifestado por la inestabilidad política durante sus inicios, el costo que representó la independencia y la subsecuente incapacidad del gobierno de proveer bienes públicos en un nivel apropiado, así como de defender el territorio nacional debido a la ausencia de personas con experiencia en dicha labor; (b) la adopción de políticas intervencionistas que impidieron que la ley de la oferta y la demanda logren un equilibrio natural en la asignación de recursos.

Loayza (2008) concluyó en su documento sobre la informalidad en el país que esta se encuentra generalizada en una situación alarmante y que coloca el país como uno de los países con mayor informalidad en el mundo. Esto demuestra que los recursos están siendo asignados de forma ineficiente, lo que afecta el crecimiento del país, así como los servicios del Estado. Esta situación de informalidad se da principalmente por la combinación de los deficientes servicios públicos y los marcos normativos que terminan agobiando a las empresas formales (Loayza, 2008).

*Dominio organizacional y administrativo.* La república del Perú es democrática, social, independiente y soberana, según lo indicado en su Constitución Política (1993). Esta república está gobernada por el presidente de la República, quien actualmente es Martin Alberto Vizcarra Cornejo, y por sus vicepresidentes, quienes junto al Consejo de Ministros forman el Poder Ejecutivo. Además, se tiene un Poder Legislativo, representado por 130 congresistas, y el Poder Judicial, conformado por una serie de cortes y salas de jueces. Asimismo, el Perú está organizado por Regiones designadas sobre la base de factores históricos, económicos y sociales durante la historia del país.

*Dominio militar.* El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) del Perú tiene como misión el planear, preparar, coordinar y conducir operaciones y acciones militares para garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial y apoyar el desarrollo nacional del Perú. El CCFFAA está compuesto por: (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de

Guerra del Perú, (c) la Fuerza Aérea del Perú, instituciones que dependen del Ministerio de Defensa (CCFFAA, 2018).

Gines (2017), en su tesis sobre la modernización de aeronaves de la aviación policial para la interdicción en operaciones antidrogas, concluyó que la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú [DIRANDRO] es la principal responsable de combatir el tráfico ilícito de drogas; sin embargo, las operaciones de los narcotraficantes se realizan en áreas con falta de acceso. Zonas como el VRAEM no solo necesitan transporte terrestre para su supervisión, ya que ello demandaría varios días para transportarse de un lugar a otro, por eso se requiere contar con unidades como helicópteros para poder resguardar esa zona amazónica (Gines, 2017). A pesar de ello, la flota aérea con la que se cuenta está inoperativa por falta de mantenimiento o repuestos, y aunque se han realizado todos los procesos formales para la solicitud de reparación de estas unidades, estas siguen inoperativas. Gines (2017) indicó que eso no se debe solo a la inoperatividad de la Policía, algo que debe ser fruto de investigación, y que la falta de apoyo se da dentro del Ministerio del Interior, lo cual afecta la supervisión zonal y les da una privilegiada ventaja a los narcotraficantes.

### **3.1.3. Principios cardinales**

*Influencia de terceras partes.* La existencia de acuerdos comerciales firmados entre el Perú y los principales mercados internacionales (MINCETUR, 2011), así como el resultado de la matriz de intereses nacionales (Alarcón et al., 2017), demuestra una alta influencia de otros países sobre la nación.

A través de la página web de Acuerdos Comerciales del Perú, se puede tener acceso a la información de los 21 tratados que se encuentran actualmente vigentes, seis tratados que están por entrar en vigor y cinco que se encuentran en negociación; ello con el fin de poder analizar las oportunidades que hay sobre los productos que se desean exportar. Por ejemplo,

se pudo observar que en la actualidad hay oportunidades de negocio para exportar cacao en países como Corea, México y Canadá (MINCETUR, 2011).

*Lazos pasados y presentes.* Si bien a lo largo de la historia del Perú se presentaron conflictos con países vecinos, entre los de mayor importancia se encuentran la Guerra del Pacífico con Chile (1879) y la Guerra del Cenepa con Ecuador (1995), en el presente se percibe menor intención de generar guerras militares, principalmente por intereses en inversiones cruzadas entre los países. Las guerras que en el pasado fueron militares en el contexto latinoamericano, en el presente se han volcado a una rivalidad en otros campos, como el comercio, la tecnología o la educación, entre otros.

*Contrabalance de intereses y conservación de rivales.* Los acuerdos comerciales del Perú con los principales mercados internacionales (MINCETUR, 2011), así como su pertenencia a bloques económicos como la Alianza del Pacífico (*El Tiempo*, 2018), demuestran alianzas del Estado con otros países que contribuyan tanto a la cooperación como a la competencia. Bajo ese punto de vista, los principales rivales bélicos del Perú en el pasado fueron Chile y Ecuador, con quienes actualmente se han desarrollado grandes avances diplomáticos, tanto así que junto con Chile se conforma parte de la Alianza del Pacífico y Ecuador es un aliado comercial con mucha cercanía e intensidad respecto de inversiones entre ambos países.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la industria peruana del cacao**

El análisis tridimensional permite evaluar la influencia de factores externos sobre el planeamiento estratégico desde la perspectiva nacional, para a su vez ver el efecto que tiene el país sobre la industria peruana del cacao (D'Alessio, 2015). En ese sentido, es importante tomar en cuenta: (a) las oportunidades a aprovechar gracias a la biodiversidad existente de zonas agroforestales para la siembra en el país, así como la diversidad genética de ciertos frutos, como el cacao y los acuerdos comerciales que favorecen las relaciones

internacionales; (b) las amenazas relacionadas con el alto porcentaje de peruanos en pobreza y extrema pobreza, trabajo infantil, informalidad laboral, deforestación, baja competitividad, baja calidad de la infraestructura, sobre todo para la comercialización, y todo eso acompañado de un crecimiento económico menor del esperado, un desarrollo tecnológico aún incipiente, el crecimiento de la informalidad, el narcotráfico y un Estado de débil gestión (Scott et al., 2015).

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global 2017-2018 del Foro Económico Mundial, el Perú ocupa el puesto 72 de 137 en el ranking general, es decir, ha bajado cinco posiciones en relación con el período anterior (WEF, 2018). Esta disminución en competitividad se debió principalmente al nivel de corrupción y su impacto en la confianza sobre las instituciones públicas y privadas, así como la habilidad y eficiencia de los mercados financieros para satisfacer las necesidades del sector empresarial (WEF, 2018). Por otro lado, respecto de la ubicación en el ranking de competitividad de países latinoamericanos, Chile, en el puesto 33, es el país mejor ubicado, y junto a Colombia, en el puesto 66, son los únicos países sudamericanos que superan a Perú, en el puesto 72 (WEF, 2018).

#### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global 2017-2018 del Foro Económico Mundial, el Perú ocupa el puesto 59 de 137 en orientación al cliente respecto del pilar de eficiencia del mercado, con una tendencia a la disminución (WEF, 2018). Esto indica que las necesidades de los clientes no están siendo atendidas apropiadamente, y ello es una oportunidad para mejorar los estándares de atención y experiencia con el cliente (WEF, 2018). Asimismo, el Perú ocupa el puesto 48 de 137 países en el pilar de tamaño de mercado, siendo la subcategoría menor desarrollada la de las exportaciones en porcentaje respecto del

PBI. De ello se infiere que es necesario incrementar la exportación para mejorar en esta subcategoría (WEF, 2018).

### **3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global 2017-2018 del Foro Económico Mundial, el Perú ocupa el puesto 67 de 137 en intensidad de competencia local, con una ligera tendencia al alza, pero el puesto 98 de 137 en dominio de mercado (WEF, 2018). Esto muestra que la competitividad de las empresas peruanas aún no es comparable con el nivel del mercado internacional. A pesar del retroceso peruano en cinco puestos de competitividad, hubo algunos pilares con cierta mejora, como infraestructura, que pasó del puesto 89 al 86; salud y educación básica, del puesto 98 al 93; preparación tecnológica, del puesto 88 al 86, e innovación, del puesto 119 al 113 (WEF, 2018). No obstante, se retrocedió en pilares como instituciones, del puesto 106 al 116; entorno macroeconómico, del puesto 33 al 37; educación superior y capacitación, del puesto 80 al 81; eficiencia del mercado de bienes, del puesto 65 al 75; eficiencia del mercado laboral, del puesto 61 al 64; desarrollo del mercado financiero, del puesto 26 al 35, y sofisticación empresarial, del puesto 78 al 80 (WEF, 2018).

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

El Perú ocupa el puesto 48 de 137 en cantidad de proveedores locales y el puesto 88 de 137 en calidad de proveedores locales (WEF, 2018). Por otro lado, con respecto al estado de desarrollo de clústeres, el puesto 105 de 137; ancho de la cadena de valor, el puesto 101 de 137, y naturaleza de la ventaja competitiva, el puesto 107 de 137 (WEF, 2018).

Además de ello, el 28 de febrero de 2018 el Estado aprobó el plan anual de reducción del espacio cocalero ilegal, con lo cual espera reducir las áreas utilizadas para la cosecha de este producto y, a su vez, potenciar la siembra de productos legales que puedan ayudar a los productores a tener una mejor calidad de vida (Resolución Ministerial N° 262- 2018-IN)

Finalmente, un tema de suma importancia es el de los clústeres: estar en el puesto 105 demuestra que existen pocos y los que hay están en constante demanda de ayuda para su desarrollo por parte del Estado y el sector privado (WEF, 2018). Otro problema es la concentración de las exportaciones, principalmente en productos tradicionales sin valor agregado, como es el cacao del sector agrícola, donde el cacao, en lugar de poner en marcha la creación de una industria de exportación con valor agregado, sigue vendiendo en mayor cantidad el grano.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la industria peruana del cacao**

*Condiciones de los factores.* La industria peruana del cacao presenta una serie de ventajas comparativas respecto de sus competidores. Entre estas ventajas se encuentran la diversidad genética de semillas, los diferentes pisos altitudinales, la diversidad de zonas agroforestales para la cosecha y las condiciones climatológicas adecuadas (MINAGRI, 2016); sin embargo, también existen aspectos poco desarrollados que no favorecen el crecimiento de esta industria, como la deficiente infraestructura de carreteras y comunicaciones (Banco Mundial, 2016), la escasa capacitación en la mano de obra (Scott, 2016), el acceso a financiamiento para los productores (Scott, 2016), la explotación y trabajo infantil (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2017), el bajo uso de tecnologías e innovación en la agricultura (Barrientos, 2015), entre otros.

*Condiciones de demanda.* La demanda interna aparente del cacao crudo (DIA) se obtiene en función de variables como la exportación y la importación del cacao (IICA, 2017). El valor es la resultante de restar a la producción nacional el valor de las exportaciones y sumar las importaciones. Con este detalle puede observarse que el consumo nacional es del 35% de lo que exporta, por lo que no es posible la comparación con países como Brasil, que consume aproximadamente el 83% de su producción; Colombia, que consume el 100%, y México, que consume 2.5 veces lo que produce (IICA, 2017).

En términos de calidad, hay una serie de características que dan al producto un valor agregado en el mercado a partir de los sellos, certificaciones y normas. El cliente tiene una gama de opciones para escoger cuál es el producto que cubre sus expectativas (IICA, 2017). Otro punto importante por conocer respecto de la producción de derivados en el Perú, como cacao en polvo, pasta, manteca y chocolates, es que los insumos son casi en su totalidad locales. Asimismo, si bien existe una tendencia creciente en las exportaciones del cacao desde el año 2000, también se pudo apreciar que desde el año 2015 la tasa de crecimiento se ha venido reduciendo (MINAGRI, 2016).

*Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* El Perú ha firmado 21 tratados de libre comercio con varios países. Estos se deben a la política de inversión y comercio exterior que se está ejecutando en el país desde 1990; para ello, se tuvo que pasar por un proceso de liberalización y desregulación, pero, aun así, los flujos de inversión son menores si se comparan con los de otros países de la región (Banco Mundial, 2017). El marco regulatorio para la defensa de la competencia es bueno, pero se aplica pocas veces; el alto nivel de informalidad existente que propicia la falsificación y lavado de dinero es alto, además, la competencia local muestra un bajo nivel de intensidad comparándose con la región. En el Perú, el mercado laboral es uno de los más estáticos: el Banco Mundial lo clasifica en la posición 149 de 181, con lo que se asume que los problemas laborales son críticos, dado que no existe un código de trabajo unificado y existen elevados costos no salariales, lo que no facilita la creación del empleo laboral (Banco Mundial, 2017).

*Sectores relacionados y de apoyo.* Si bien el hecho de tener diversidad de zonas agroforestales para producir el cacao en el Perú es una ventaja comparativa, también genera algunas desventajas, como el incremento de costos logísticos para su traslado y comercialización final. Asimismo, existen zonas de producción importantes, como las ubicadas en San Martín, Junín, Ucayali, Cusco y Huánuco, pero no existe un clúster, como en

los países competidores, lo cual genera ciertos beneficios para su exportación y la homogenización de estándares de producción.

De otro lado, la demanda de productos y servicios es satisfecha mediante la importación, debido a la pobre participación en el mercado local de buenos proveedores locales de servicios, maquinarias y equipos. Esto demuestra que existe una gran oportunidad para que se pueda fabricar internamente las maquinarias necesarias y ofrecer servicios de calidad para poder cubrir esa necesidad insatisfecha de las empresas.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

*Estabilidad política.* Durante los últimos años, el Perú viene consolidando su estado de democracia, lo que favorece la creación de adecuado un entorno político. Respecto de la evolución del régimen político del Perú, a lo largo de su historia, el valor de -10 representa un estado de total autocracia y el +10 de total democracia. El valor actual del estado de democracia del Perú es de +9, desde el año 2010 hasta el presente (Roser, 2018).

Por otro lado, en los últimos meses se ha generado una situación de inestabilidad política debido a los pedidos de vacancia contra el presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, a raíz de supuestos actos de corrupción que lo relacionan con Odebrecht (León, 2017). El Perú se ubica en el puesto 96 de 180, de los países con menor percepción de corrupción (Transparency International, 2018). Del mismo modo, durante las primeras semanas del mes de julio, varios medios de comunicación peruana han venido difundiendo audios que prueban la corrupción en el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) y el Poder Judicial. Estas pruebas provocaron la salida de un ministro y la renuncia de uno de los integrantes del órgano, quien, en dichos audios, menciona el involucramiento de varios jueces y fiscales (“CNM: Claves para entender los nuevos audios sobre el escándalo”, 2018).

*Política monetaria.* La política monetaria está determinada por el Banco Central de Reserva del Perú, que ha bajado la tasa de interés de referencia de 3.25% a 3% a causa de la reducción de la inflación y a indicadores favorables en la economía mundial (Banco Central de Reserva del Perú [BCR], 2018).

*Política fiscal.* La política fiscal es definida por el Superintendencia Nacional de Administración Tributaria ([SUNAT], 2018a). Los ingresos tributarios de 2017 han sufrido una ligera disminución en relación con el período anterior, debido a una menor recaudación del Impuesto Selectivo al Consumo Interno y el Impuesto a la Renta de Cuarta Categoría Cuenta Propia, entre otros (SUNAT, 2018b). Ante la necesidad de tener mayor recaudación, el gobierno, a inicios de mayo de 2018, decidió subir el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a los combustibles, bebidas gaseosas, alcohólicas, cigarrillos, autos nuevos y usados (“Gobierno sube impuesto a los combustibles, licores, gaseosas y cigarrillos”, 2018).

*Regulaciones gubernamentales.* De acuerdo con el *Reporte de Competitividad Global 2017-2018* del Foro Económico Mundial, el Perú ocupa el puesto 131 de 137 en carga de regulaciones gubernamentales (WEF, 2018).

*Legislación laboral.* De acuerdo con el *Reporte de Competitividad Global 2017-2018* del Foro Económico Mundial, las regulaciones laborales restrictivas representan el quinto factor más problemático para hacer negocios en el Perú (WEF, 2018), lo que afecta de forma negativa la disposición de organizaciones nacionales e internacionales de invertir en el país.

*Legislación arancelaria.* Los aranceles para el cacao y derivados son iguales a cero, pero el chocolate y otras preparaciones alimenticias que contengan cacao tienen aranceles entre el 6% y el 11% (SUNAT, 2018b), lo que favorece la importación del cacao como materia prima, mas no como productos elaborados.

*Seguridad jurídica.* De acuerdo con el *Reporte de Competitividad Global 2017-2018* del Foro Económico Mundial, el Perú ocupa el puesto 106 de 137 en independencia jurídica

con una tendencia al alza, lo que demuestra un aumento en la confianza en las instituciones jurídicas del país y en el respeto hacia las reglas establecidas (WEF, 2018).

*Corrupción.* De acuerdo con el *Reporte de Competitividad Global 2017-2018* del Foro Económico Mundial, la corrupción se constituye como el primer factor más problemático para hacer negocios en el Perú (WEF, 2018), porque puede desmotivar a compañías nacionales e internacionales de invertir en el país, al no poder confiar en la estabilidad de las condiciones básicas para hacer negocios.

*Contrabando.* De acuerdo con la SUNAT, durante el año 2015 se incautó mercancía de contrabando valorizada en 193 millones de dólares, de la cual el 65% ingresó por las fronteras de Puno y Tacna; asimismo, la SBS detectó operaciones financieras sospechosas relacionadas con el contrabando que sumaban 301 millones de dólares, un poco más del 2.5% del total (Infografía: El contrabando en el Perú, 2016).

*Informalidad.* Según el Estudio Multidimensional del Perú elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), más del 70% de la fuerza laboral es informal, lo que afecta directamente la productividad de los trabajadores, y del país en general, y dificultó una evaluación precisa del nivel de empleo (OECD, 2016). Las oportunidades encontradas fueron: (a) mejora de la imagen comercial del país haciendo uso de la consolidación de la democracia en los últimos años; (b) al tener indicadores económicos sanos, se incrementa la posibilidad de acceso a créditos que favorezcan la inversión y el crecimiento empresarial; (c) posibilidad de realizar mayor cantidad de obras de infraestructura con el dinero de la recaudación tributaria. Las amenazas encontradas son: (a) contracción de la economía causada por la inestabilidad política relacionada con escándalos por corrupción; (b) la falta de regulación gubernamental, así como de legislación laboral, puede perjudicar la inversión privada local y extranjera al dificultar la creación de empresas que desarrollen las industrias; (c) altos costos para la comercialización de productos; (d)

incremento del contrabando y de la informalidad laboral, que genera una barrera importante para el desarrollo de negocios en el país.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

*Evolución del PBI y poder adquisitivo.* El PBI per cápita ha ido en aumento en los últimos años, pasando de un crecimiento de 1% en 2014 a 2.6% en 2016; sin embargo, cabe resaltar que en años previos se experimentó una caída desde el 2010 donde el crecimiento del PBI fue de casi 7% (Banco Mundial, 2017). Según el análisis del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 20008-2021 (Secretaría Técnica del Consejo Fiscal, 2018), se estima que para el año 2018 se tenga un PBI de 4%, frente a un 4.5% estimado por el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas (IAPM), mientras que para el período 2019-2021 se estima alcanzar una tasa de crecimiento de 4% anual según MMM.

Theresa Paiz, directora principal de Calificación Soberana para América Latina de Fitch Ratings, comentó que en la actualidad sus expectativas sobre el Perú son positivas, apoyadas en la fuerte posición fiscal y de solvencia externa, y una alta liquidez en moneda extranjera. Asimismo, indicó que cuando Fitch decidió subir la calificación a grado de inversión, se tuvieron en cuenta varios factores internos que podrían afectar al país y se colocaron en el informe, pero finalmente no fueron relevantes para que el país no obtuviera el grado colocado (“Fitch: El grado de inversión de Perú se mantiene estable”, 2018).

*Costos de producción y distribución.* El costo logístico para la comercialización del cacao representa el 35% del costo total (MINCETUR, 2016). Por otra parte, se observó que el precio del cacao en granos se mantuvo relativamente estable durante 2017, con una disminución al final del año (Indexmundi, 2018), lo que sugiere una oportunidad para mejorar la eficiencia de la cadena de suministros del cacao con el fin de incrementar su rentabilidad.

*Riesgo país.* El riesgo país del Perú fue uno de los más bajos de la región latinoamericana, lo cual refleja una buena capacidad de pago (Invenómica, 2017). El riesgo país del Perú a finales de febrero 2018 fue de 1.37, mientras que el promedio latinoamericano al mismo mes fue de 3.47 (Invenómica, 2018).

*Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC).* El Perú tiene acuerdos comerciales con Estados Unidos, China y la Unión Europea, lo que favorece el comercio internacional con los principales mercados mundiales (MINCETUR, 2011).

Los acuerdos de integración surgieron con una serie de finalidades relacionadas con la mejora de condiciones para permitir las importaciones y exportaciones de un país. Estos acuerdos se dan entre países o Regiones, lo que permite incrementar el tamaño de mercado para la comercialización de bienes o servicios (Cruz, 2018).

Entre los principales acuerdos comerciales que tiene vigente el Perú, hay uno con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), así como con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), mientras que, respecto de acuerdos multilaterales, con la Organización Mundial de Comercio (OMC), la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), el Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC) y la Alianza del Pacífico. Las oportunidades encontradas fueron: (a) posibilidad de incremento de inversiones debido a las estimaciones favorables del crecimiento del PBI para los siguientes años; (b) atracción de inversiones debido a un bajo indicador de riesgo país respecto de los valores de la región; (c) acuerdos comerciales con economías importantes (OMC, EFTA, APEC, TLC UE, TLC Brasil, TLC EEUU). La amenaza encontrada fue la desinversión en negocios del cacao ante la reducción de rentabilidad, debido a sus altos costos de comercialización.

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

*Crecimiento poblacional.* La población peruana ha venido creciendo a una tasa de alrededor del 1% anual en los últimos cinco años, donde más del 60% se encuentran en los

niveles socioeconómicos D (pobreza) y E (extrema pobreza) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018), sobre las cuales existe la mayor desigualdad en la distribución de ingresos.

*Empleo y desempleo.* Se entiende por población en edad de trabajar (PET) a aquella población potencialmente apta para trabajar, incluyéndose en ella a las personas mayores de 14 años de las zonas urbanas y rurales (INEI, 2018). El PET está compuesto por la población económicamente activa (PEA), en un 72.8% y a la población económicamente no activa como (No PEA), en un 27.2%. Estos últimos están representados por las personas aptas en edad para trabajar, pero que no participan en la producción debido a que no lo necesitan, no pueden o no están interesados en participar de actividades remuneradas (INEI, 2018).

*Incidencia de la pobreza y pobreza extrema.* Según lo indicado por el INEI, en el año 2017 la pobreza afectó al 21.7% de la población. También indica que entre 2007 y 2017 se redujo en 5'1 millones de personas la cantidad de gente en dicha condición (INEI, 2018).

Si bien parecería mantenerse estable la situación de pobreza en el Perú, habría que analizar los datos para tener más información respecto de qué Regiones se hacen más o menos pobres individualmente y no solo ver el resultado global del país, que puede estar distorsionado entre sumas y restas de valores individuales (INEI, 2018). Por otro lado, la condición de pobreza extrema afectó en 2017 al 3.8% de la población, dado que su gasto per cápita no pudo cubrir el costo de la canasta mínima alimentaria, que tiene un valor de 183 soles (INEI, 2018).

*Nivel promedio de educación.* El Perú se ubica en los puestos 129 de 137 en calidad de educación primaria y 124 de 137 en calidad de educación secundaria y superior (WEF, 2018). Asimismo, se encontró la correlación del analfabetismo y la condición socioeconómica, obteniéndose que en la población más pobre el porcentaje de personas que saben leer y escribir es del 84.7%, siendo menor respecto de la población de nivel más alto,

donde los que saben leer y escribir representan un 98.7% (INEI, 2017). La oportunidad encontrada es el crecimiento del mercado nacional del cacao, debido a la tendencia en el crecimiento de la población en el Perú. La amenaza encontrada es el aumento de desigualdad entre Nivel Socio Económico (NSE), incidencia de trabajo infantil y reducción del nivel de educación.

### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

El Perú ocupa el puesto 86 de 137 tanto en nivel de infraestructura como en preparación tecnológica, y el puesto 113 de 137 en innovación en el *Reporte de Competitividad Global 2017-2018* del Foro Económico Mundial, lo cual demuestra que el desarrollo tecnológico aún se encuentra en un nivel básico (WEF, 2018). Si bien existe un aumento mundial de la demanda del cacao, en la industria peruana del cacao no existen las capacidades suficientes para poder sacar provecho de esta necesidad en aspectos como uso de tecnología, innovación para los procesos, innovación y desarrollo. Un claro ejemplo de lo mencionado es la falta de internet en diversas zonas del país, debido a la deficiente expansión de redes de fibra óptica, lo que genera pérdida de capacidades y de competencia en el sector (Scott et al., 2015).

Respecto de algunas incorporaciones tecnológicas relacionadas con la producción del cacao, se tienen el uso de semillas mejoradas, uso de fertilizantes, la poda y riego tecnificado, entre otros. Estas incorporaciones permiten incrementar el rendimiento por hectárea de siembra, así como mejorar la resistencia contra plagas y enfermedades, entre sus principales beneficios. En países vecinos, como Ecuador, se vienen desarrollando nuevas tecnologías, como la multiplicación masiva de plantas clonales de cacao, lo que permite generar realmente una renovación y rehabilitación de las huertas de cacao. Esto, sin duda, presenta un gran potencial para la producción masiva del cacao mediante el cultivo de tejidos con la tecnología de embriogénesis somática, que permite obtener plantas idénticas de la planta madre a partir

de pequeñas estructuras extraídas de las flores del cacao (“Plantas somáticas de cacao para la multiplicación masiva”, 2011). La oportunidad encontrada está relacionada con la mejora de eficiencias productivas del cacao, haciendo uso de buenas prácticas usadas en industrias competidoras.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El Ministerio del Ambiente (MINAM) está promoviendo el desarrollo de bionegocios que aprovechen la biodiversidad del Perú de forma sostenible y permitan la segmentación de mercado, enfocados en productos de alta demanda y valor diferenciado en el mercado, tales como el café, el cacao y la palma, para reducir la deforestación y la emisión de gases de efecto invernadero (MINAM, 2017). Los bionegocios bien pueden ser un gran mercado para ofrecer productos orgánicos con una posible buena aceptación del mercado mundial. Asimismo, el consumo de productos orgánicos ha venido creciendo en los últimos 20 años de manera exponencial (Agrofy, 2018). Este mercado, a pesar de tener gran crecimiento, siempre está insatisfecho, pues se observa una brecha entre la demanda y la oferta (Agrofy, 2018). Asimismo, se ha vuelto tendencia la generación de conciencia por el consumo de productos naturales y el cuidado del medio ambiente, lo que crea la oportunidad de generar negocios con altos márgenes (Agrofy, 2018).

Asimismo, si bien existe una tendencia por el incremento de productos orgánicos, lo que alentaría al crecimiento de la agricultura, existe la posibilidad de que esto afecte la ecología y el medio ambiente. A ello se suma la preocupación por el posible impacto del cambio climático en la producción de cacao en un futuro no muy lejano (Scott, 2016). Se estima que el 91% de la deforestación de bosques en la Amazonía viene dada por la agricultura informal debido al uso de tierra no apta para esta actividad; además, por la tala de árboles para obtener mayor área de cultivo donde posteriormente se siembra café, cacao y palma aceitera (León, 2017). Como parte de los objetivos relacionados con lo anteriormente

indicado, está el ayudar a preservar algo de la mega diversidad característica de las ecologías de la Amazonía peruana, en este caso en particular, sobre el fruto del cacao (Scott et al., 2015).

Por otro lado, la Unión Europea aprobó la nueva reglamentación sobre límites máximos de cadmio en cacao y chocolate, la cual se aplicará desde enero de 2019. Estos límites máximos de cadmio en el cacao ponen en riesgo la exportación hacia Europa, debido a que, si bien se conoce que el cadmio es dañino para la salud, se viene investigando cómo es que llega a las pepas del cacao con el fin de prepararse para cumplir con estas nuevas regulaciones (MINAGRI, 2016). Las oportunidades encontradas fueron: (a) desarrollo de nuevos negocios impulsados por el gobierno; (b) desarrollo de nichos de mercado como el de productos orgánicos; (c) incremento de la demanda de cacao por ciertas economías como la UE y EEUU. Las amenazas encontradas fueron: (a) disminución del consumo de productos agrícolas vinculados con la deforestación y afectación del medio ambiente; (b) regulación de los límites máximos permitidos de cadmio en el cacao y chocolate en la Unión Europea.

#### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La finalidad de realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es analizar exteriormente el sector de interés, para poder hacer mejor uso de las oportunidades externas de tal manera de prever y manejar adecuadamente el efecto de las amenazas externas. En la Tabla 2 se puede apreciar la matriz MEFE.

La valoración va desde uno a cuatro. Así, se obtiene un valor máximo de cuatro como resultado de la suma de ponderaciones entre el peso y valor cuando todos los valores son cuatro, mientras que, en el caso opuesto, al valorar con uno a todos los factores determinantes de éxito, se genera una suma de ponderaciones mínima con el valor de uno, con lo cual el promedio entre este máximo y mínimo obtenido sería 2.50. Este se usará como referencia comparativa para analizar el resultado de la matriz MEFE. Del análisis

Tabla 2 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	El Perú cuenta con una buena calificación de grado de inversión.	0.05	3	0.15
2	Consumidores buscan cacao exótico, de calidad y diferenciado.	0.10	3	0.30
3	Acuerdos comerciales con economías importantes.	0.05	3	0.15
4	Nuevas tendencias de consumo, como el de productos orgánicos y de comercio justo.	0.10	3	0.30
5	Programas de lucha contra las drogas que incentiven el cultivo de productos alternativos.	0.05	3	0.15
6	Disposición de información (investigaciones internacionales) sobre buenas prácticas.	0.05	1	0.05
		0.40		1.1
Amenazas				
1	Inestabilidad política por corrupción.	0.06	2	0.12
2	Incremento del narcotráfico y cultivos ilegales.	0.12	2	0.24
3	Regulación de los límites máximos permitidos de cadmio en el cacao y chocolate en la UE.	0.12	1	0.12
4	Uso de sustitutos químicos del cacao como saborizantes.	0.06	1	0.06
5	Dependencia del mercado de cacao sobre países africanos.	0.12	1	0.12
6	Aparición de plagas y enfermedades.	0.06	1	0.06
7	Efectos del cambio climático.	0.06	1	0.06
		0.60		0.78
		<b>1.00</b>		<b>1.88</b>

Nota Valor 4-responde muy bien, 3-responde bien, 2-responde promedio, 1-responde mal. Adaptado de “Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 121. Lima., Perú: Pearson.

realizado en la primera parte de este capítulo se obtuvieron seis oportunidades y siete amenazas con un puntaje de 1.88, por debajo del valor promedio de 2.50, lo que indica que falta mucho por trabajar en el aprovechamiento de oportunidades y el minimizar amenazas en el sector peruano del cacao.

### 3.5. La Industria del Cacao y sus Competidores

#### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Dentro de los recursos necesarios para la producción del cacao, son necesarios principalmente: (a) terrenos adecuados, (b) semillas, (c) personal capacitado, (d) agua, (e) financiamiento. Los proveedores de estos recursos son quienes tienen mejor poder de

negociación respecto de los productores, quienes muchas veces se ven forzados en aceptar condiciones desfavorables relacionadas con los precios (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016). En el Perú, la producción de cacao se concentra en pequeños productores, cuyas tierras son de baja extensión y calidad (SNI, 2016).

Un claro ejemplo de ello es el costo generalmente alto de las semillas mejoradas y de los servicios técnicos para la mejora de procesos de los productores. Si bien muchas veces mediante asociaciones organizadas de productores se puede mejorar esta situación de negociación, logrando economías de escala y con mejores precios, esto no es permanente, lo que mantiene un bajo poder de negociación con los proveedores (MINAGRI, 2016). El poder de negociación de los proveedores es medio-alto.

Respecto del consumo de fertilizantes en Perú, si bien es alto, en algunos productos en los cuales se usa principalmente nutrientes de nitrógeno, fosfatos y potasa, lo que pone en una buena posición de poder a los proveedores de estos productos respecto del productor (Barrientos, 2015). En el caso del cacao, algunos observadores aseguran que los pequeños productores, al tener bajos ingresos, no utilizan insumos químicos y por lo tanto su producción generalmente es orgánica (Scott et al., 2015). Por otro lado, hay mucha disponibilidad de mano de obra no capacitada y se estima que, según el nivel de actividad, un gran porcentaje de los empleos son informales. Entre agricultura, pesca y minería, la tasa de empleo informal es del 85.8%, según lo analizado por INEI (2018). Al tener altas tasas de empleos informales y mucha mano de obra disponible, el poder de negociación de los proveedores de mano de obra es bajo.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

La producción de cacao en el Perú en su mayoría se destina a la exportación y sus principales destinos son países europeos y Estados Unidos, que emplean este producto para la elaboración de chocolates de gran calidad y muestran una gran tendencia al crecimiento en su

consumo (MINCETUR, 2011). Asimismo, el creciente apetito del planeta tanto por mayor cantidad y calidad de alimentos que por productos alimenticios exóticos y diferenciados se hace cada vez más evidente (Scott et al., 2015). En línea con lo indicado, se sabe que el cacao peruano viene incrementando su volumen de producción consistentemente dado el mayor uso de áreas para cosechar y la prevalencia de condiciones climatológicas adecuadas, según INEI (2018).

Por otro lado, según el análisis realizado de la situación actual, alrededor del 90% de la producción nacional proviene de pequeñas propiedades de menos de 5 ha, poco organizadas, con infraestructuras precarias y con alta dependencia de intermediarios para vender sus cosechas. Por tanto, los compradores de cacao tienen un gran poder para manejar los precios (Chávez & Juscamaita, 2013). El poder de negociación de los compradores es alto. Otro tema importante a considerar es el reglamento N° 488/2014 de la Comisión Europea (12/05/2014), que modifica el reglamento (CE) N°1881/2006 sobre el contenido máximo de cadmio en los alimentos. En la lista se han ampliado productos que corresponden a derivados del cacao y chocolates. Dicha norma va a entrar en vigencia a partir del 1 de enero de 2019, por lo que la industria debe realizar estudios y dar solución a esta amenaza que regula el ingreso del producto a los principales clientes (MINAGRI, 2016).

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Frente a la producción del cacao, se tienen como sustitutos las hortalizas, frutas, café y hojas de coca, que tienen algunas ventajas debido a que cuentan con mejores proyectos técnicos, financiamiento y comercialización, lo que permite a los productores tener fuentes más estables de ingresos sembrando estos sustitutos del cacao (Chávez & Juscamaita, 2013). La fuerte posibilidad al cambio de siembra por estos sustitutos afecta el desarrollo y reinversión en esta industria (MINAGRI, 2016). La oferta de cacao está expuesta a transformaciones impredecibles, como los efectos del cambio climático, como las sequías,

lluvias prolongadas y otros (Dirección Regional de Agricultura de San Martín [DRASAM], 2016).

Asimismo, las enfermedades y plagas también originan volatilidad en el precio de venta del cacao, generando un bajo nivel de ganancias para los productores, quienes optan por cambiar de rubro al obtener mayor rentabilidad por la siembra de productos sustitutos (MINAGRI, 2016). Por otro lado, podría considerarse una amenaza para la industria peruana del cacao el desarrollo de productos biotecnológicos sustitutos del cacao como alternativa, en los escenarios futuros en que la demanda del cacao superará su oferta en economías como las de la Unión Europea y los Estados Unidos (“Crean en Colombia sustituto del cacao”, 2017). Esto se suma al incremento de la población mundial y, por ende, a un mayor consumo (según lo revisado en la situación actual), lo que convertiría al cacao en un producto poco accesible para todos y sustitutos químicos como los saborizantes podrían reemplazarlo (“Crean en Colombia sustituto del cacao”, 2017). Por estos factores, la amenaza de sustitutos es alta.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Según el análisis de la situación actual realizado, la demanda internacional del cacao aumentará sostenidamente, pero la producción no seguirá el mismo crecimiento debido a factores como las enfermedades, el clima y problemas políticos, principalmente (MINAGRI, 2016). Ante estos factores, el ingreso actual de entrantes es reducido, pero con la tendencia mundial creciente de mayor demanda de cacao será necesario el aumento de su producción, lo que genera una gran oportunidad para el desarrollo de la industria peruana del cacao (MINAGRI, 2016).

Por otro lado, en función de lo analizado en la situación actual de la industria, se tiene que el Perú posee cualidades particulares, como diversidad de zonas agroforestales, clima adecuado y diversidad genética de variedades del cacao, ante lo cual, si hubiese el ingreso de nuevos competidores, estos tendrían que competir frente a estas ventajas comparativas, quizá

equilibrándolas con mejores costos logísticos para su exportación o un nivel superior de tecnificación, lo que falta mejorar mucho en la industria local. Por los factores vistos, y frente a las oportunidades de mejores rentabilidades a futuro de este fruto ante una mayor demanda, se considera que la amenaza de nuevos entrantes es media.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La producción del cacao en el continente americano está concentrada principalmente en cinco países: Brasil, República Dominicana, Ecuador, México y Perú, quienes al año 2011-2013 representaban un poco más del 80% tanto de producción como de superficie cosechada en la región (FAO, 2018). Una característica de la producción regional es que la superficie cosechada está altamente concentrada en pocas zonas geográficas, aunque el Perú es una excepción (Scott et al., 2015). La incidencia de plagas y enfermedades, entre otros factores, caracterizan la producción de cacao en la región, lo que puede representar una gran amenaza para la industria peruana del cacao (Scott, 2016). Asimismo, según lo indicado por el MINAGRI (2016), el Perú cuenta con la mayor área del centro de origen del cacao en la Amazonía, así como también una gran diversidad y variedad genética de este fruto.

Ecuador es uno de los competidores directos en producción de cacao del Perú en la región. Respecto de ello, Cabello (2016) analizó la industria ecuatoriana e indicó que: (a) su industria está concentrada fundamentalmente en las provincias de la costa, como Manabí, Los Ríos y Guayas, donde se cultiva principalmente las variedades de cacao nacional (fino) y Colección Castro Naranjal 51 (CCN-51) (corriente); (b) contó con 100,000 unidades productivas en una extensión de sembrado de 540,000 ha y una producción de 260,000 TM realizada por un 12% de productores organizados y un 2% que exporta directamente; (c) la exportación fue de 814 millones de dólares, a través de 60 exportadores formales y 986 intermediarios registrados.

Adicionalmente, según estudios realizados por la Escuela Superior Técnica del Litoral (ESPAE, 2016), la industria ecuatoriana tiene que lidiar con algunos factores que condicionan su productividad, como: (a) fuerte presencia de enfermedades y plagas, lo que ocasiona pérdidas de producción entre 50% y 70%, causada por la nula aplicación de insumos e insuficientes podas (condicionadas por el alto costo de la mano de obra), así como por el desconocimiento técnico de los productores; (b) avanzada edad de los árboles, que llegan a 100 años o más; (c) relativa deshidratación de los árboles de cacao (la aplicación de riego es prácticamente nula); (d) baja densidad de siembra en las plantaciones (menos de 600 plantas por hectárea); (e) factores climáticos del Pacífico. Ante estos factores, se ha tratado de compensar sus efectos con grandes extensiones de plantaciones, impulsadas por empresas agroindustriales locales, usando la variedad del CCN-51 y otras variantes resistentes a las enfermedades (Scott, 2016).

A partir de las mejoras implementadas en Ecuador, este país ha logrado posicionarse en el mundo como el productor más grande de cacao fino de aroma, atrayendo gran interés en diversos nichos de mercado que buscan características especiales, como calidad, sabor fino y un aroma excepcional. Cabe indicar que en el mundo los consumidores buscan un cacao exótico y diferenciado (Scott, 2016). Asimismo, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de Ecuador (MAGAP) ejecutó el Programa Nacional de Cacao con la finalidad de potenciar la producción del cacao, principalmente la de pequeños productores, a través de la poda de 20 millones de árboles de cacao y sembrando nuevas plantaciones (Scott, 2016). Adicionalmente, se realizan campañas por el sector privado, como la de cacao de Nestlé, que distribuyó más de 45,000 plantas de cacao fino de aroma para generar la siembra de cacao sostenible, aplicando buenas prácticas como la poda, uso de fertilizantes y erradicación del trabajo infantil (Scott, 2016). Como dato, se estima que un 12% de la

población económicamente activa en el Ecuador se encuentra relacionada con la industria del cacao (Scott, 2016).

El proceso para que la industria cacaotera sea sostenible tiene como objetivo principal garantizar una mejora de los ingresos para los productores mediante la modernización del cultivo de cacao a través de la mejora de la productividad, la introducción y disposición de sistemas de mejores prácticas agronómicas conocidas y la mejora de las condiciones laborales (ICCO, 2007). Otro competidor latinoamericano es República Dominicana, quien en 2015 obtuvo US\$ 261 millones por exportaciones, mientras que su principal destino de exportación fue los Estados Unidos; como segundo destino tuvo a Holanda, luego a Bélgica, México y España. Ese mismo año se sembraron alrededor de 150,000 ha a través de 40,000 productores, con 36,236 fincas registradas, de las cuales el 16.5% se dedican a la producción de cacao orgánico (IICA, 2015).

A finales de la década de 1980 se dio un gran paso para el crecimiento de la industria del cacao, cuando representantes de la Confederación Nacional de Productores de Cacao, con el apoyo técnico de Alemania, decidieron desarrollar el mercado de alta calidad en lugar de producir el cacao estándar, que es menos rentable. Ello muestra una agresiva búsqueda de diferenciarse como proveedor de cacao fino de aroma, orgánico y de comercio justo certificado. Entre los requerimientos del mercado alemán, se sabe que la selección de los granos debe ser minuciosa, al igual que su limpieza. Luego del secado, se deben eliminar todo los cuerpos extraños, granos quebrados, pizarrosos, mohosos y polvo, dejando los mejores granos para su comercialización. El grano de alta calidad debe ser entero y pesar 1 gramo, no debe tener olores anormales, insectos, pesticidas ni partes de cáscaras. Además, los granos deben tener un nivel de fermentación preferiblemente de 80% (Proexport Colombia, 2014). En el mercado alemán se comercian granos de cacao a partir de 500 g hasta 50 toneladas.

Su estrategia comercial global es la de atender a compradores especializados y con disposición a pagar precios más altos por un producto eco y socialmente amigable (Scott, 2016). Las zonas donde principalmente se cosecha el cacao en República Dominicana están concentradas en las Regiones del noreste y el centro, donde se concentran pequeñas granjas con cultivos por debajo de las 5 ha, donde generalmente existe escasez de mano de obra, debido a la migración rural urbana (Scott, 2016).

Entre sus principales problemas, se encontraron bajos niveles de productividad de sus terrenos (libras por hectárea), por lo que se requiere una gran inversión para mejorarlos (IICA, 2015). La calidad del cacao que se produce en el país es de las mejores internacionalmente: el 40% del cacao de producción nacional puede ser vendido como fino, según el comité especializado de la ICCO, con la potencialidad de llegar a 70% (IICA, 2015).

Por el lado de las amenazas más comunes de esta industria, están problemas climáticos como huracanes, enfermedades devastadoras como la moniliasis (*Moniliophthora roreri*) y escoba de bruja (*Crinipellis perniciosa*) (IICA, 2015). El 70% del cacao mundial se produce en África. La mayor concentración está en Costa de Marfil, el 4% de cuyo territorio está cubierto de selva tropical. Esta situación se repite en su vecina Ghana, debido al cultivo ilegal en zonas protegidas (El País, 2017). Estos países tienen plantaciones pequeñas, menores de cinco ha, con escasa organización, reducida infraestructura, mercados concentrados y presencia de intermediarios, quienes venden el cacao a las principales multinacionales para su transformación (FAO, 2018b).

Su productividad es bajísima, al igual que en el resto del África, a pesar de su continua mejora desde la década de 1980. Entre sus principales problemas está la salida de la producción al mercado, pues no todas las comunidades rurales tienen las infraestructuras de transporte adecuadas y carecen de instalaciones de almacenamiento y refrigeración de la cosecha (Oficina Económica y Comercial de España en Accra, 2017). Asimismo, estos países

se caracterizan por tener mano de obra barata y organizaciones de grupos pequeños de productores, mientras que, por otro lado, sufren de plagas, problemas climáticos, explotación ilegal y sistemática de zonas protegidas, tala y deforestación, cambio de uso de parques nacionales (British Broadcasting Corporation [BBC], 2018). Los factores críticos de éxito encontrados son: (a) asociatividad e institucionalidad; (b) calidad del producto; (c) competitividad en costo de producción; (d) infraestructura exportadora (e) formación empresarial de los productores; (f) rendimiento por hectárea; (g) tecnología agraria; (h) condiciones edafoclimáticas; (i) superficie cosechada y por cosechar.

### **3.6. La Industria del Cacao y sus Referentes**

Entre los factores que permitirán que la industria peruana del cacao logre la visión esperada está la adopción de buenas prácticas, identificadas mediante el análisis de sus referentes, lo que permitirá aprovechar las oportunidades e incrementar las fortalezas, así como disminuir debilidades y minimizar las amenazas. Los referentes para la industria peruana del cacao son Costa de Marfil y Ghana (MINAGRI, 2016), dado que su producción representa el 54% de la producción mundial. Asimismo, el precio internacional del cacao, según lo indicado por (Rojas et al., 2017), al ser un commodity, se ve influido por factores de tipo productivo, medioambiental, económico y hasta político. Nótese que la producción de cacao en África corresponde al 70% de la producción mundial, lo que evidencia un alto grado de dependencia con los mercados y puede determinar el éxito o fracaso en determinados años.

Tanto Ghana como Costa de Marfil tuvieron producciones atípicas muy buenas a mediados de 2016, lo que trajo consigo un gran stock de cacao. Se les atribuye la responsabilidad de que oscilaran los precios y llegaron a perderse hasta 120 dólares por tonelada respecto de su valor en el mercado internacional (Agencia Agraria de Noticias,

2016). La sobreproducción, los problemas políticos internos y las afectaciones del clima en estos países han generado gran influencia en el mercado mundial del cacao.

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Sobre la base del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se han definido los factores críticos de éxito, así como los competidores principales de la industria peruana del cacao, como se muestra en la siguiente tabla. Es necesario comparar a la organización con sus referentes: Costa de Marfil y Ghana. A continuación, se desarrolla la Tabla 3, con la matriz de perfil competitivo.

Tabla 3 *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso (%)	Perú		Rep. Dominicana		Ecuador	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Asociatividad e institucionalidad.	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39
2 Calidad del producto.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3 Competitividad en costo de producción.	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4
4 Infraestructura exportadora.	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
5 Formación empresarial de los productores.	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
6 Rendimiento por hectárea.	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3
7 Tecnología agraria.	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
8 Condiciones edafoclimáticas.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
9 Superficie cosechada y por cosechar.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.46</b>		<b>2.41</b>		<b>2.86</b>

*Nota.* Valor 4-Fortaleza Mayor, 3-Fortaleza menor, 2-Debilidad menor y 1-Debilidad Mayor. Tomado de "Matriz de Perfil Competitivo (MPC)", por F. A. D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 131. Lima., Perú: Pearson.

En la Tabla 4, se desarrolla la matriz de perfil referencial.

Tabla 4 *Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso (%)	Perú		Costa de marfil		Ghana	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Asociatividad e institucionalidad.	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
2 Calidad del producto.	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
3 Competitividad en costo de producción.	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3
4 Infraestructura exportadora.	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
5 Formación empresarial de los productores.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
6 Rendimiento por hectárea.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
7 Tecnología agraria.	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
8 Condiciones edafoclimáticas.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
9 Superficie cosechada y por cosechar.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.46</b>		<b>3.31</b>		<b>3.05</b>

*Nota.* Valor 4-Fortaleza Mayor, 3-Fortaleza menor, 2-Debilidad menor y 1-Debilidad Mayor. Tomado de “Matriz de Perfil Referencial (MPR)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3°ed., p. 132. Lima., Perú: Pearson.

### 3.8. Conclusiones

El análisis externo realizado ha permitido identificar las principales oportunidades y amenazas de la industria peruana del cacao, en las cuales no brinda una respuesta adecuada, ni en el aprovechamiento de las oportunidades ni en minimizar las amenazas. Por otra parte, si bien Costa de Marfil y Ghana son los líderes del mercado mundial, el Perú tiene factores claves con cierta ventaja que debe aprovechar para poder hacerse de un nicho de mercado, como es la calidad de su producto. Frente a estos problemas de los referentes y al crecimiento de la demanda mundial, se generan oportunidades para aprovechar el ingreso a nuevos mercados. Respecto de los competidores directos en la región, Ecuador y República Dominicana presentan algunas ventajas comparativas, como el tener concentrada su zona de producción, en comparación con el Perú, que tiene zonas de producción repartidas en varias Regiones. Otro factor por potenciar es el rendimiento por hectárea, pero del cacao fino de aroma, ya que su productividad por hectárea es baja y se pueden utilizar los avances tecnológicos existentes y la capacitación de personal experto para obtener una mayor ventaja.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El objetivo del análisis interno de la industria peruana del cacao es encontrar estrategias que realcen las fortalezas y neutralicen las amenazas, identificando competencias distintivas que la fortalezcan (D'Alessio, 2015).

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

Para realizar este análisis, se debe considerar que dentro de la industria peruana del cacao existen diversos participantes en la producción y distintas formas de asociaciones. Scott et al., (2015) identificaron tres actores principales en la cadena de valor del cacao: (a) el procesador/exportador y acopiador-bróker-comerciantes, (b) cooperativas, (c) grandes empresas agrícolas. Asimismo, indicaron que, aunque el interés de estos actores sea el mismo, la venta del cacao a través de la exportación y sus modelos de negocios son distintos en: (a) la forma como realizan las compras, el procesamiento y la producción de lo que exportan; (b) las distintas variedades de cacao que cultivan o trabajan; (c) la zona y el ecosistema donde realizan sus operaciones; (d) la forma como están compuestas, que puede ser en sociedades privadas, agrupaciones de productores o corporaciones agrícolas (Scott et al., 2015). En la Figura 14 se detalla cuál es el proceso de poscosecha que se realiza con los granos de cacao y cuál es su destino final, ya transformado a un derivado del cacao.

El proceso de producción de derivados del cacao consta de procesos claves, como puede apreciarse en la anterior figura, como la fermentación, donde se producen reacciones químicas en el fruto y le brindan cualidades únicas de calidad para la elaboración de los productos. Por tanto, es valioso el uso de buenas prácticas o mejoras en estos procesos por las empresas. Por otro lado, un participante como procesador/exportador es la empresa Machu Picchu Foods (MPF), que implementó una gran variedad de innovaciones organizacionales, como lograr la integración de 3,000 productores asociados. Con el fin de lograrlo, fue preciso

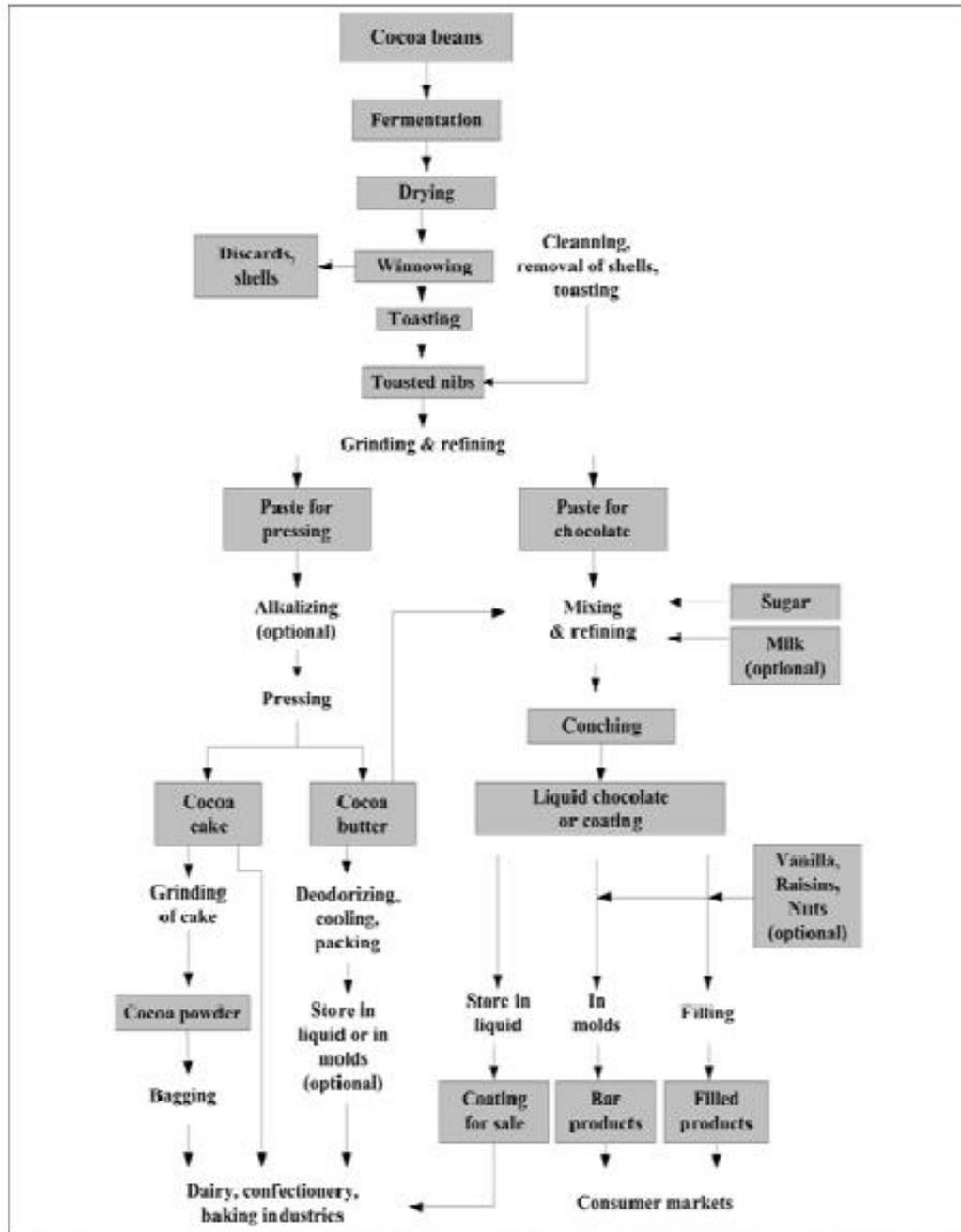


Figura 14 Manejo poscosecha de cacao del campo al uso final. Tomado de “Cost, quality, and competition in the cocoa value chain in Peru: an exploratory assessment”, por G.J. Scott, J. Donovan y A. Higuchi, 2015, *Custos e @gronegocio on-line*, 11(4), 324-358

montar 31 almacenes de recolección en varias áreas de cultivo en el Amazonas para el procesamiento de los granos (Scott et al., 2015). El tipo de comercio utilizado por MPF es el de la integración vertical, y con ello realiza la producción de distintos tipos de granos de cacao, apostando por una oferta de cacao diversificado, como: convencional, orgánico,

kosher y antialérgico, que son vendidos a distintos compradores nacionales, extranjeros y de diferentes dimensiones, lo que mitiga el riesgo de la caída de sus ventas (Scott et al., 2015).

Por su parte, Amazonas Trading Perú y Sumaqa S.A.C. ingresaron en la industria peruana del cacao en el 2009 y 2010 respectivamente para participar como acopiadores-brokers-comerciantes, aprovechando las oportunidades de negocio que dieron. Ambas empresas se encargaron de realizar el trabajo del acopio y el comercio de los granos, donde fueron ganando contacto con las cooperativas, cubriendo la necesidad de servicios de gerencia del sector (Scott et al., 2015). Estas empresas mantienen su competitividad mediante las siguientes acciones: (a) minimizando costos fijos; (b) transfiriendo el riesgo de producción a los productores; (c) manejando grandes volúmenes; (d) logrando economías de escala; (e) aprovechando descuentos FOB (Scott et al., 2015).

Las cooperativas de cacao mejor constituidas tienen una curva de aprendizaje obstaculizada por distintas razones. La más importante es el deficiente conocimiento gerencial que presentan muchos de los asociados debido a la falta de instrucción académica y de experiencia en dirección de empresas. A pesar de ello, algunas organizaciones han realizado capacitaciones mediante diplomados o solicitando estudios realizados por alumnos de las universidades que puedan ayudar a mejorar las empresas; aun así, la capacitación sigue siendo un serio problema (Scott et al., 2015). La consecuencia del poco conocimiento gerencial es que en algunos casos los productores traten de agruparse ignorando el hecho de no encontrarse en zonas cercanas para poder cubrir demandas, lo que genera un efecto contrario en el precio. En algunos casos reciben el apoyo del Estado, que trata de mitigar estas pérdidas, pero ese esfuerzo podría servir de apoyo para proyectos más productivos (Scott et al., 2015).

Un ejemplo de aventura conjunta entre organizaciones es el de Romex Trading (RT), que ha comenzado a producir cacao fino de aroma. Junto a este cultivo también cosecha otros

productos gracias a la ayuda recibida por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que junta la producción de esta empresa con la de 15,000 pequeños productores, se procesa en la planta de Romex y se vende en los ámbitos nacional e internacional (Scott et al., 2015).

Barrientos (2015) detalló la poca organización que hay en la industria peruana del cacao y estimó que el 70% de los productores no están organizados y son informales; además la atomización de las propiedades no permite realizar economías de escala y falta conocimiento sobre los costos para producir y sobre los estándares que deben cumplir sus productos. MINAGRI (2016) concluyó en su estudio que solo el 18.3% de las exportaciones realizadas en 2015 pertenecieron a asociaciones de productores y cooperativas, mientras que el resto (81.7%) a las empresas poco organizadas. Estas empresas son intermediarias, acopiadoras, y muy pocas producen, destacando así la limitada organización de los productores, por lo que se anima a la promoción de una mayor participación de aquellos con el apoyo del Estado. Finalmente, Morales et al. (2015) obtuvo comentarios de la gerente de Agroideas, el gerente comercial de Armajaro Trading y el gerente de Agronegocios y Medio Ambiente de Carana Corporation, quienes sostuvieron que la mayor parte de la producción nacional está en manos de pequeños productores, pobres y con bajo nivel educativo (conocimientos empíricos de cosecha), sin capacitación y con bajo conocimiento gerencial, lo que hace difícil su motivación en la mejora de los procesos.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Barrientos (2015) diferenció en primer lugar los tipos de cacao según las semillas que se utilizaron para su producción. Estos tipos fueron: (a) cacao ordinario; son los que se producen con la semilla de tipo forastero; sus granos son utilizados generalmente para la producción de manteca de cacao y productos que tengan alta cantidad de chocolate; (b) cacao fino de aroma; sus granos se producen de los árboles criollos o trinitarios; para lograr su

estándar de calidad precisa de procesos apropiados y no existe un principio único para la clasificación del grano de cacao, encontrándose variedades de este tipo, de diversos orígenes, con buena adaptación en el Perú, generando variedades nativas. MINAGRI (2016) dio un mayor alcance sobre el cacao CCN-51, variedad que proviene de Ecuador, y entre sus principales características tiene la alta productividad que obtiene por hectárea, cosecha precoz, resistencia a plagas, adaptable a climas y alto porcentaje de grasa. Particularmente se reconoce que el CCN-51 producido en Perú, logró una buena adaptación, generando un grano de gran calidad frente al de sus competidores. Por otro lado, el cacao CCN-51 no llega a cumplir con las características necesarias para ser considerado como fino de aroma, al ser astringente y contar con un sabor ácido.

En la producción nacional del cacao peruano del 2011, se apreció una mayor proporción de producción de cacao común con un 56%, respecto del 44% del cacao fino de aroma, mientras que algunos datos recientes indican la reducción del porcentaje de cacao calificado como fino de aroma en la producción nacional. Si bien existen estos dos grandes grupos, se aprecia que la calidad del cacao corriente es cercana a la del cacao fino de aroma; en ocasiones puede mezclarse y venderse como si fuera de un mismo tipo, lo cual genera homogeneidad en la calidad del cacao peruano y se vuelve una ventaja comercial frente al cacao corriente ofrecido por los competidores. De lo anteriormente descrito, si bien al mezclar calidades de granos y venderlos como cacao corriente, la calidad de venta es mejorada y mejor apreciada en el mercado, pero no ocurre lo mismo con la rentabilidad, la cual se reduce porque se vende a un precio de cacao corriente o inferior del que le corresponde (Salón del Cacao y Chocolate, 2018).

Según MINAGRI (2016), en el Perú se sembró la semilla CCN-51, tratando de obtener mayor rentabilidad en los programas de sustitución de cultivos de hoja de coca y otros tipos de cultivos; asimismo, otra variedad —conocida como cacao de oro— busca

rescatar la calidad y el origen genético del cacao peruano. Además, cabe señalar que la Región San Martín tiene la mayor área de cultivos de cacao, con 28,984 hectáreas, de las cuales el 90% corresponde a la variedad CCN-51. Asimismo, MINAGRI (2016) indicó que las variedades trinitario, forastero y CCN-51 son (mesuradamente) resistentes a plagas, como la escoba de bruja, moniliasis, pudrición parda, y tienen un mayor rendimiento promedio. La variedad criolla y la nativa sí pueden verse afectadas con las enfermedades nombradas anteriormente, presentan un menor rendimiento, pero la contraparte se da en la buena calidad de sus granos.

En tal sentido, el reto que debe encarar el productor peruano es hallar un híbrido dentro del grupo genético criollo y nativo, con el fin de poder resistir las enfermedades, aumentar sus rendimientos y posicionar al cacao fino de aroma como un grano de alta calidad y poseedor de atributos diferenciadores como el de sus perfiles de sabor, debido a factores como el de su cultivo en diversos pisos altitudinales con variedad de microclimas (MINAGRI, 2016). En su estudio, Barrientos (2015) también explicó acerca de las certificaciones que pueden recibir los granos a partir de los procesos que se cumplen en la cadena de valor de producción: (a) agricultura orgánica, una forma de producción que busca la mejora de los suelos, ecosistemas y personas; utiliza instrumentos orgánicos para la producción que no afectan la salud y realizan una preparación de la tierra donde se va a producir, así como la espera de tres años en la primera cosecha cuando se trata de cultivos perennes; (b) el sello de desempeño social, cuyo principal objetivo es mejorar las condiciones comerciales y garantizar los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados y que se conoce mundialmente como *fairtrade*, y estimula la inversión social en los procedimientos de desarrollo de las comunidades productoras. Dentro de sus características se encuentra la relación directa entre comprador y proveedor, así como la fijación de un precio base que busca proteger al productor en caso que se produzca una caída en el precio

mundial. Existen otras certificaciones para obtener beneficios adicionales en la producción y venta de los granos, como por ejemplo Alianza para Bosques y UTZ. Son los dos tipos de certificación que vienen tomando peso en el sector.

Actualmente, el Perú cuenta con las siguientes fortalezas con respecto a los tipos de cacao que produce: (a) según los representantes de la industria europea, la variedad CCN-51 que se produce en Perú está entre las mejores variedades de cacao, posiblemente debido a que el grano se cosecha dentro de pequeñas fincas con sistemas agroforestales expuestos a frutas y flora diversa, encontrada en el bosque tropical de la Amazonía peruana (Scott et al., 2015); (b) el Perú es uno de los principales exportadores mundiales de cacao orgánico y cacao fino de aroma; además, la demanda por este producto beneficia al productor y a las asociaciones que lo vendan por el precio diferencial mayor respecto del cacao convencional (Scott et al., 2015); (c) es uno de los principales exportadores de cacao, bajo el sello de comercio justo (fairtrade), lo que brinda una serie de beneficios a los productores como el poder tener un precio justo y ante un incremento de precio en el mercado, el productor recibe ese diferencial además de una prima fairtrade para financiar proyectos comunitarios (Barrientos, 2015).

La evolución de los precios del cacao entre los años 2000 y 2013 fue inestable, con tendencia creciente recién desde el año 2013 en adelante. Los precios en el año 2000 estuvieron en alrededor de S/ 2.02 por kilogramo y para 2016 alcanzaron en promedio los S/ 7.93 (MINAGRI, 2016). Barrientos (2015) sostiene que dada la estadística que del total de las ventas de cacao solo el 20% corresponden al certificado de comercio justo, se hace indispensable realizar a futuro un estudio donde se puedan analizar sus ventajas y desventajas, así como el costo-beneficio para alentar su producción. Si bien contar con la certificación UTZ da un plus para ofrecer el producto a un mayor precio, en la práctica a veces esto no se da y afecta al productor; el beneficio colateral que se obtiene es el de poder

acceder a otros mercados (Barrientos, 2015). En cuanto a los productores, aún no están claros los beneficios que pueden lograr al producir cacao orgánico, los costos de producción son más caros y la productividad es menor; otros productores, al no contar con dinero, realizan la siembra sin insumos químicos y luego pagan por la certificación para aumentar el precio de la producción, lo que les da un beneficio que no fue el pensado inicialmente, sino que se dio por una necesidad inicial (Barrientos, 2015).

Un informe del Banco Mundial indicó que los costos logísticos que afectan al cacao en los corredores de Satipo-Callao y Tocache-Zarumilla son de 34.9% y 22.67% respectivamente. Se puede observar que, en el primer corredor, los costos más importantes en los que incurre son transporte (16.2%), seguridad (7.9%) y carga y descarga (2.9%), con lo cual el precio por kilogramo pasa de US\$ 1.99/kg a US\$ 3.05/kg, lo que genera un importante sobre costo en la cadena de valor. El segundo corredor tiene como principales costos las mermas (10.2%), el tratamiento (3.8%) y la carga y descarga (2.5%) (Banco Mundial [BM], 2016). En el caso del transporte, se debe considerar la infraestructura con la que se cuenta y los tiempos que se deben cumplir, como para el caso del corredor Satipo-Callao, los problemas radican en la congestión de las vías, los fenómenos climatológicos y los accidentes geográficos, así como el del pago por seguridad, que le agrega un costo al grano de US\$ 0.24/kg y se da por que las vías se encuentran en mal estado y los vehículos deben trasladarse lentamente. Por último, se encuentra la tramitología que debe darse entre el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y Aduanas, que demora 31 días para el cacao orgánico y tres para el de origen (Banco Mundial, 2016).

De lo indicado por Scott et al., (2015), recientemente la oferta y demanda del cacao ha provocado que los exportadores envíen su producción al mercado europeo. La demanda mundial por cacao peruano ha aumentado, y la de los países africanos está teniendo una volatilidad debido a problemas políticos y relacionados con el cambio climático. Por otro

lado, algunos factores, como la promoción internacional de la cocina peruana, la mejora en la economía del país y la apertura mundial del cacao en grano peruano para su degustación y experiencia, han llamado la atención de inversiones extranjeras directas y alianzas estratégicas para la compra directa de cacao (Scott et al., 2015).

Estos factores podrían ser aprovechados para potenciar una oferta alternativa de las variedades de perfiles de sabor del cacao, dadas por su biodiversidad genética de semillas, especialmente dirigidas a compradores que buscan sabores diferenciados con alta calidad, ofreciendo mejores márgenes de rentabilidad en su comercialización. Por otro lado, según Barrientos (2015), el 80% de la exportación del cacao está relacionado con productos procesados que no requieren como insumo cacao de alta calidad y si bien la exportación en grano está creciendo, eso no significa que se ponga énfasis en la producción de cacao fino de aroma. Esto implicaría una mayor inversión para el productor, ya que puede destinar su producción a empresas que hagan derivados del cacao y seguir invirtiendo en la producción de cacao convencional. Respecto a lineamientos, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2013) propuso que el enfoque de producción debe estar dirigido a aumentar la competitividad del cacao.

Para ello, se deben tomar en cuenta variables como sostenibilidad, productividad, optimización, asociatividad y altos estándares, lo que ayudaría a lograr un mejor papel en el mercado. Para lograrlo, se propone lo siguiente: hacer campañas de promoción de cacao de alta calidad en los ámbitos interno y externo con la creación de una marca Perú del cacao peruano, establecer convenios con brokers extranjeros que se dediquen a la promoción del producto, asociatividad estableciendo relaciones de largo plazo, apoyo en la formación de cadenas productivas incluyendo al pequeño productor. Así como con la creación de empresas agroindustriales promoviendo el progreso en zonas de crecimiento, desarrollo de talleres de capacitación, uso de tecnología para mejorar productividad, mejora en la poscosecha, y

establecimiento de sistemas de certificación, control y desarrollo de programas de liderazgo para que a largo plazo se dependa menos de las grandes organizaciones (MINCETUR, 2013).

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Para describir la cadena de valor, se ha tomado como referencia la Región San Martín, que actualmente abarca la mayor producción de cacao, con un 43% del total nacional (MINAGRI, 2016). Según DRASAM (2016), en el diagrama de la cadena del valor del cacao se presentan cinco etapas desde la compra de insumos hasta la comercialización. En la etapa de provisión se necesitan tres tipos de insumos: fertilizantes, abonos y análisis de suelos. Dentro de las principales empresas para estos tipos de servicio tenemos a Comercio & Cia. Misti, Agrorural e ICT, INIA, UNSM y PEAM (DRASAM, 2016). Asimismo, fue preciso mejorar otros aspectos para combatir la falta de desarrollo; entre ellos, la investigación, capacitación y asistencia técnica, gestión y políticas, apoyo de certificadoras y financiamientos. Por ejemplo, el costo de producción durante el primer año fue de aproximadamente S/. 9,530.40 por hectárea y en los siguientes años en promedio S/. 8,000.00 (DRASAM, 2016).

En la segunda etapa, que corresponde a la producción, se puede dar como datos importantes que en la Región San Martín hay 15,878 productores individuales no organizados que producen 18,814 TM/año y 8,888 productores organizados con una producción de 19,519 TM/año, 43 asociaciones de productores que albergan a 3,252 productores y que suman 7,736 hectáreas asociadas que producen 7,538 TM/año, y 13 cooperativas agrarias con 5,636 productores con 12,967 hectáreas con una producción de 12,439 TM/año (DRASAM, 2016). El acopio es la tercera etapa del proceso; aquí existen dos participantes que se encargan de negociar con los productores individuales para la compra de su producción: los acopiadores individuales y las empresas acopiadoras, que suman 12 en total. Entre ellas, las principales son Romex, Sumaqao y Machupicchu (DRASAM, 2016). Mientras que la cuarta etapa es la

de transformación, en la cual el grano de cacao es procesado en los diversos productos que se puedan elaborar con él (DRASAM, 2016). En este punto encontramos a 14 microempresas, como por ejemplo Dcecy y Nativos, que atienden a organizaciones como CAT, Copalgsa Kallpa y Oro Verde para producir chocolate para taza, bombones, chocotejas y trufas, y una pequeña empresa, Industrias Mayo S.A., que trabaja directamente con las cooperativas agrarias para producir chocolates y pasta de cacao (DRASAM, 2016).

Finalmente se encuentra la etapa de comercio, donde actúan nueve comercializadores y las cooperativas agrarias, los cuales envían al mercado nacional 28,661 TM/año de granos cuyo precio se negocia a S/. 7,500/TM y 25 TM/año de chocolate, y al mercado internacional 9,672 TM/año de granos de cacao. Exportan 4.3 TM/año (DRASAM, 2016). Un problema importante por tratar es la baja productividad de la hectárea cosechada, que apenas alcanza 800 kg/ha al año, frente a los resultados de las organizaciones bien instaladas, que dan alrededor de 3,000 kg/ha (DRASAM, 2016). En segundo lugar, se encuentran la desconfianza y la informalidad que hay entre todos los agentes que participan dentro de la cadena de valor del cacao (DRASAM, 2016). En tercer lugar, está la pobre capacitación para la cosecha y poscosecha y la limitada infraestructura para su manejo (DRASAM, 2016).

En cuarto lugar, aparece el porcentaje de asociatividad, que en la actualidad es solo del 35%, lo cual hace que los pequeños productores no se puedan sostener en la cadena de aprovisionamiento y luego opten por la cosecha de cultivos alternativos que puedan ayudarlos a cubrir sus necesidades (DRASAM, 2016). Asimismo, Barrientos (2015) confirmó el escaso número de productores que aplican un manejo integrado de plagas y enfermedades lo que afecta directamente la productividad de la cosecha.

En el 2010, USAID y el gobierno peruano desarrollaron un caso comercial para generar una mayor participación en la cadena de valor del cacao con la finalidad de potenciar al cacao como un sustituto a los cultivos ilícitos. Aunque el gobierno continuó plantando

nuevas granjas de cacao y la producción total estaba creciendo, muchos pequeños agricultores no estaban produciendo cacao en forma competitiva. USAID contrató a TechnoServe para ayudar a los agricultores a mejorar su competitividad a través de una capacitación agronómica que mejore la productividad y al fortalecer a las organizaciones de productores para mejorar la agregación de cacao y el acceso al mercado (Technoserve, 2015). Para llevar a cabo este trabajo, TechnoServe se asoció con empresas del sector privado, la Comisión Nacional para el Desarrollo y la Vida sin Drogas (DEVIDA) del Perú y los gobiernos regionales de San Martín, Ucayali y Huánuco. Juntos, estos socios formaron la Alianza de Desarrollo Económico, que trabajó de 2010 a 2015 para mejorar los medios de subsistencia de los pequeños productores de cacao y fortalecer la naciente cadena de valor del cacao (Technoserve, 2015).

Finalmente, Iturrios (2018) indicó que se debe poner bastante énfasis en el control del cadmio en la industria peruana del cacao, sobre todo porque va a entrar en vigencia en enero de 2019 el reglamento de la Unión Europea, el cual ha puesto límites en la cantidad de cadmio que se permitirá contener en el chocolate y el cacao en polvo. Si bien el principal foco de exportación en el Perú es el cacao en grano, como se ha podido observar en la situación actual, ello no exime a la industria peruana del cacao de llevar a cabo esfuerzos conjuntos para realizar estudios cuyo objetivo principal sea mitigar la acumulación de metales en las plantas de cacao y, con ello, poder cumplir las normas fitosanitarias, si se piensa a futuro incrementar la exportación de derivados de cacao basados en la diferenciación del producto. Por otro lado, se debe tener en cuenta que el cadmio se acumula no solo en el cacao sino en muchos vegetales, incluso en las aguas del mar y desembocaduras de ríos, sin embargo, en los suelos es donde su permanencia se da en mayor tiempo y según el uso que se le dé, este podría incrementar su contenido, como con el uso de fertilizantes fosfatados contaminados (Asociación Peruana de Productores de Cacao [APPCACAO], 2018). La

preocupación por el cadmio en el cacao, es dada porque cumple con las características de un agente tóxico, como el de ser bioacumulable, persistente en el ambiente, causante de efectos desfavorables y el de ser acumulado parcialmente en el organismo a lo largo del tiempo (APPCACAO, 2018). Sin embargo, en el estudio realizado por APPCACAO (2018), se indicó que en el Codex Alimentario del 2013 se concluyó que la salud pública no se encontraría amenazada por el chocolate debido a su escaso aporte a la ingesta total por los consumidores.

Respecto a la amenaza de la normativa europea, se puede decir que acatar normas es un acto correcto, pero también es importante saber que en ocasiones las normativas pueden estar equivocadas, y que hay opciones para corregir errores de cualquier tipo, evitando afectar a los agricultores que viven de este negocio (APPCACAO, 2018). Asimismo, es poco convincente que se perjudique a la industria peruana del cacao y a los intervinientes de su cadena de producción con la aplicación de la normativa de la Unión Europea, ya que muchos productos no cumplirían con estos requerimientos, lo que es poco coherente con la restricción. Por otro lado, existiría el riesgo de que los compradores en la Unión Europea puedan hacer uso de su posición, negociando mejores precios de compra ante el riesgo latente de afectación en la venta del cacao por la aplicación del reglamento europeo. Ante este supuesto Juan Varillas, presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), indicó en una entrevista escrita por Ríos (2018) que están realizando todas las gestiones necesarias para poder dirigir las exportaciones de cacao hacia el mercado asiático que se encuentra con una demanda creciente y eso ayudaría a que el Perú no se vea afectada llegada la fecha en que entre en vigencia la regulación. Asimismo, el APPCACAO en colaboración con otros organismos tales como los Ministerios de Agricultura, Salud, Comercio Exterior y Ambiente están tomando acciones para evitar que se perjudique la industria peruana del cacao por esta regulación (APPCACAO, 2018).

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Scott et al., (2015) asumieron en su estudio que, en una cooperativa con 50 miembros, cada uno de los cuales cosecha tres hectáreas, con una producción promedio de 650 kg/ha (aproximadamente el rendimiento promedio en Perú), y sabiendo que el precio distribuido entre lo pagado al productor y el FOB es aproximadamente US\$1.00, el ingreso mensual neto es de US\$ 8,300. Estos cálculos ilustran cómo pequeños volúmenes dejan un pequeño margen para cubrir los sueldos, salarios y todos los otros gastos operativos (p.ej., recolección, fermentación, secado, empaçado, intereses de capital de trabajo, electricidad, telecomunicaciones, etc.), sin mencionar los fondos requeridos para implementar programas de capacitaciones y asistencia técnica para los miembros de la cooperativa o los productores-clientes (p. 25).

Asimismo, afirmaron que el alza del precio contrastó con el ingreso de nuevos competidores, lo que hizo que los márgenes de ganancia apenas puedan cubrir costos de producción, afectando no solo afecta a las empresas productoras, sino también a los acopiadores que, al negociar el producto, toman como margen de ganancia aquello que perciben al no pagar impuestos. A ello hay que sumarle el hecho de que los pequeños productores, al ser informales, no pagan impuestos, y eso les da mayor margen de negociación con respecto a una empresa bien constituida y que no llega a economías de escala (Scott et al., 2015). Barrientos (2015), por su parte, indica que el principal problema de los pequeños productores es el acceso al crédito y que a veces no tienen otra elección que abandonar el cultivo de cacao y dedicarse a la producción de otro producto que genere un retorno inmediato; asimismo, tienen un problema importante cuando se dedican a la cosecha de cacao y luego se dan cuenta de que la cosecha y venta demorar más de dos años, y al no tener respaldo financiero, terminan en quiebra. Incluso algunos tienen que renunciar a las tierras que habían arrendado para poder dedicarse a la cosecha: mientras que, por otro lado, la

mayoría de los productores bordean los 50 años y sus descendientes no tienen intenciones de seguir con la tradición familiar por falta de conocimiento y experiencia en el manejo de tierras. Asimismo, como se revisó en la parte administrativa, la falta de liderazgo y la poca coordinación entre los miembros de la industria peruana del cacao juegan un papel importante y si a ello se suma la poca capacitación que se da en el sector, tenemos diversos factores por los cuales en un futuro se puede llegar a reducir la producción del cacao.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) realizada por el Banco Central de Reserva (BCR, 2017), la población en edad de trabajar en la Región de San Martín (elegida para el análisis al ser la región de mayor producción de cacao en el Perú) es de 617,400 personas y la población económicamente activa (PEA) representa el 73.5% del total (454,100 personas) (BCR, 2017). El nivel en educación de la PEA al 2016 es: (a) primaria, 42.5%; (b) secundaria, 37.5%; (c) superior, 20% (12.2% cuenta con un nivel superior no universitario, y 7.8% tiene nivel superior universitario) (BCR, 2017). La fuerza laboral para la industria peruana del cacao está conformada aproximadamente por 30,000 familias dedicadas al cultivo de cacao, las que se encuentran en pobreza o extrema pobreza y no cuentan con las capacitaciones necesarias para el cultivo y la cadena productiva, razón por la cual el nivel de remuneraciones y beneficios no es el adecuado (DRASAM, 2016).

Sin embargo, las empresas privadas tienen mejores planes para el desarrollo de sus recursos humanos, ofreciéndoles en algunos casos la capacitación necesaria para que puedan especializarse, pues existe un sentido coherente al querer que las personas se involucren en los procesos y los mejoren, lo que llevará a mejorar la productividad en la industria peruana del cacao. Asimismo, solo algunas empresas privadas cuentan con profesionales expertos; en este caso contratan ingenieros agrónomos, quienes supervisan la cadena productiva asegurándose que la producción de cacao sea de calidad.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Scott et al. (2015) informaron en su estudio que uno de los principales problemas de la industria peruana del cacao es la poca información actualizada con la que se cuenta. Eso origina que los pequeños productores encuentren como una traba el hecho de no saber en tiempo real cuál es el precio del grano de cacao, lo que no les permite tener poder de negociación frente a los acopiadores y terminan vendiendo su producto muy por debajo del precio promedio. Otra cara de la moneda es, por ejemplo, el caso de las grandes empresas que ingresan a invertir al país y las acciones que están tomando para poder mitigar el problema de la falta de información, como entregarles a los productores asociados unos GPS para poder conocer la ubicación exacta de sus hectáreas cosechadas, y también un sistema capaz de poder recibir la información actualizada del rendimiento del terreno para poder tomar decisiones en tiempo real (Scott et al., 2015).

Barrientos (2015) indica que uno de los problemas principales se presenta en el eslabón de industrialización y transformación del grano dentro de la cadena de valor del cacao. Afirma que la información estadística con la que se cuenta es limitada, lo que impide tomar decisiones adecuadas en el campo de la elaboración de productos hechos utilizando como base los granos de cacao. Asimismo, sostiene que el poco acceso a la información de los precios de los granos es un problema que enfrentan los productores, por tanto, considera necesario informar a los productores sobre los datos internacionales del crecimiento de los productos terminados hechos con cacao para poder incentivar este tipo de producción, así como hacer una campaña nacional de información sobre los beneficios de asociarse para que los productores no sientan miedo o desconfianza (Barrientos, 2015).

A inicios de 2018, el MINAGRI realizó una convocatoria para sacar adelante un emprendimiento de servicio informativo llamado Creando Tecnologías de Información al Alcance de Nuestros Agricultores (Createc) y con ello llamar la atención de los empresarios.

Este proyecto tiene como funciones principales acercar a los productores con la ayuda que les pueda brindar el Estado según lo que estén produciendo y ampliar los mercados de destino del producto mediante la interacción activa entre los productores y los compradores internacionales e inversionistas (MINAGRI, 2016). Si bien este proyecto recién se está ejecutando, no solo busca aportar información a la industria peruana del cacao sino también a todos aquellos productos agropecuarios para que puedan mejorar sus márgenes y buscar nuevos mercados donde vender su producción (MINAGRI, 2016).

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La industria peruana del cacao presenta un escaso uso de herramientas tecnológicas, lo que representa una de las causas para su falta de desarrollo; es por eso que, con fines de remediar este problema, en los últimos años se vienen realizando esfuerzos para afrontar dicha debilidad. En septiembre de 2016 se constituyó el Centro de Innovación del Cacao (CIC) que, conformado por un representante del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad Nacional Agraria La Molina, Pennsylvania State University, la empresa ECOM Perú, la fábrica de chocolates La Ibérica y la Central de Productores de Café y Cacao. La misión del CIC es promover el desarrollo sostenible de la industria peruana del cacao a través del desarrollo y la promoción de soluciones tecnológicas y científicas mediante la investigación, con el fin de mejorar todo el proceso de la cadena de valor. Para lograr este objetivo, se han identificado tres puntos importantes que se deben tomar en cuenta: en primer lugar, se encuentra la identificación, selección y mejoramiento de cultivares promisorios.

Dado que en el Perú concentra alrededor del 60% de las variedades de cacao que existen en el mundo, así como variedad de pisos altitudinales y de microclimas, el CIC ayudará a determinar qué variedad de cacao tendría mejor productividad según la zona donde se cultive y de ese modo promover el cultivo más productiva y eficiente (Solis, 2017). En

segundo lugar, se encuentra la tecnología aplicada para las necesidades del campo; un ejemplo de ello es que se está desarrollando el uso de microorganismos para mitigar la acumulación de cadmio en las plantas de cacao. Ello ayudará a que se cumpla con las leyes fitosanitarias que ha dado la Unión Europea y que, como ya vimos, entran en vigor en enero de 2019.

Finalmente, se encuentra la optimización de la calidad organoléptica del cacao y chocolate. El fin de esta investigación es contar con un mejor manejo de la poscosecha y que no se pierda la producción de cacao fino de aroma al punto que se tenga que vender a precios del cacao tradicional. Este tipo de estudios se está llevando inicialmente en el ámbito departamental y luego se dará una capacitación regional para difundir conocimiento sobre el mantenimiento de la cosecha y tener un mejor manejo de la calidad del cacao que se produce (Solis, 2017).

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

De acuerdo con el análisis MEFI, se presentan: (a) fortalezas, que consideran que el Perú cuenta con diversidad agroforestal, biodiversidad genética de semillas y perfiles de sabor, además de poseer buenas condiciones adecuadas para la producción; asimismo, el grano de cacao peruano CCN-51 es reconocido por su buena calidad. El Perú es uno de los principales exportadores de cacao orgánico y de cacao fino de aroma, con presencia de variedades nativas, propias de semillas con diversos orígenes adaptados de buena manera al Perú; (b) debilidades, que están relacionadas con falta de capacidad gerencial y de liderazgo, los altos niveles de cadmio, la falta de investigación y desarrollo de la industria, así como, la informalidad de los pequeños productores, la ausencia de coordinación y eficiencia en la cadena de valor, los sobrecostos en la cadena de valor, la reducción del porcentaje denominado como cacao fino de aroma.

A partir del análisis AMOFHIT, de todas las fortalezas y debilidades encontradas, se decidió escoger solo aquellas que son de mayor importancia en el contexto actual de la industria, con lo que se obtuvieron seis fortalezas y siete debilidades. Asimismo, los pesos y valores fueron determinados como resultado del análisis de la bibliografía revisada y el análisis descrito en el primer capítulo de la situación actual de la industria. Del análisis de la matriz MEFI, se obtiene un valor ponderado final de 2.12, por debajo del valor de la media. A continuación, se presenta la Tabla 5 con la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 5 *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Tipo	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
Tipo	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
1	Ser de los principales exportadores de cacao fino de aroma, orgánico y con sello de comercio justo.	0.08	4	0.32
2	Diversidad de perfiles de sabor.	0.10	3	0.30
3	El cacao peruano CCN-51 es reconocido por su buena calidad.	0.08	4	0.32
4	Participación del gobierno y organizaciones privadas en la cadena de valor.	0.04	3	0.12
5	El cacao es un sustituto importante de las actividades ilícitas.	0.08	3	0.24
6	Buenas condiciones para la producción (terrenos, rendimiento y clima).	0.08	3	0.24
		0.46		1.54
<b>Debilidades</b>				
Tipo	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
1	Informalidad de pequeños productores.	0.04	1	0.04
2	Escasa capacidad gerencial en la industria.	0.10	1	0.10
3	Altos niveles de cadmio en el cacao peruano.	0.10	1	0.10
4	Ausencia de coordinación y eficiencia en la cadena de valor de la industria.	0.08	1	0.08
5	Sobrecostos en la cadena de valor.	0.08	1	0.08
6	Reducción del porcentaje de cacao con calificación fino de aroma.	0.04	2	0.08
7	Falta de investigación y desarrollo de la industria.	0.10	1	0.10
		0.54		0.58
		1.00		2.12

*Nota.* Valor 4-Fortaleza mayor, 3-Fortaleza menor, 2-Debilidad menor, y 1-Debilidad mayor. Adaptado de “Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 185. Lima., Perú: Pearson.

### 4.3. Conclusiones

En la matriz MEFI, se evaluaron las fortalezas y debilidades de la industria peruana del cacao, evidenciándose que las principales fortalezas del cacao peruano son las de ser un producto de calidad, con diversidad de perfiles de sabor, poseer buenas condiciones para su cultivo y reconocimiento internacionalmente. Además, aprovechando sus condiciones para la

producción agroforestal y biodiversidad genética de semillas, apostando por su ingreso a nuevos mercados con el fin de posicionar el cacao fino de aroma y generando mayor rentabilidad como un sustituto importante de las actividades ilícitas. Por otro lado, entre las principales debilidades se encontraron aquellas relacionadas con la falta de capacidades gerenciales, los altos niveles de cadmio, la falta de investigación y desarrollo, así como la poca coordinación y liderazgo para dirigir la industria peruana del cacao, con sobrecostos en la cadena de valor y la informalidad de los pequeños productores.

Entre algunas de las preguntas que se deben hacer en la industria peruana del cacao, están: ¿cómo reducir los costos de la cadena de valor del cacao? ¿Cómo se puede hacer un proceso de certificación en menos tiempo? ¿Cómo saber qué tipo de grano rinde más y en qué región? ¿Cómo desarrollar en los productores capacidades gerenciales y de liderazgo? ¿Cómo reducir los niveles de cadmio en el cacao? ¿Cómo incrementar la formalidad de negocios del cacao? ¿Cómo sacar provecho del reconocimiento de la gastronomía peruana para la difusión del cacao? Es necesario plantearse estas interrogantes para poder desarrollar la industria peruana del cacao.

## **Capítulo V: Intereses de la Industria Peruana del Cacao y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses de la Industria Peruana del Cacao**

Los intereses de una industria son aquellos que “le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (D’Alessio, 2015, p. 213) para lograr el éxito en los mercados en los que compete. Los intereses de una industria se clasifican en: (a) vitales, si generan daños al no ser alcanzados; (b) importantes, si afectan adversamente de no ser logrados; (c) periféricos, si el no cumplirlos representa consecuencias marginales. A diferencia de las naciones, en el caso de industrias no se utiliza el nivel de supervivencia, dado que coexisten en un entorno colaborativo donde puede haber más de un ganador. Al definir los intereses de la industria peruana del cacao, se debe identificar asimismo a sus aliados y competidores (D’Alessio, 2015).

En el análisis externo e interno de la industria peruana del cacao, se han identificado las fortalezas y oportunidades de la industria peruana del cacao. Sobre esa base, se han planteado los siguientes objetivos: (a) aumentar la producción y exportación de cacao fino de aroma, aprovechando su creciente demanda; (b) mitigar los niveles de cadmio; (c) proveer una alternativa económicamente atractiva al cultivo de coca, materia prima para la producción de drogas ilícitas; (d) mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de cacao; (e) contribuir a la preservación de la biodiversidad de la Amazonía peruana; (f) diversificar las exportaciones más allá de metales preciosos, tales como el oro y cobre; (g) promover el desarrollo de las empresas de la industria peruana del cacao, así como el ingreso de nuevos participantes (Scott et al., 2015). Los intereses de la industria peruana del cacao se han planteado sobre los objetivos previamente definidos y sobre la visión descrita en el capítulo II, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6 *Intereses Organizacionales de la Industria Peruana del Cacao*

Interés organizacional	Descripción general
Desarrollar una marca que posicione al cacao fino de aroma en el ámbito nacional e internacional.	La industria aprovechará la demanda actual del cacao fino de aroma y de la diferenciación en los precios (premium), para posicionarlo a través de una marca que lo reconozca como un producto bandera.
Aumentar las ventas del cacao fino de aroma peruano en el mercado global y nacional.	La industria busca una mayor penetración de mercado, satisfaciendo sus necesidades de forma responsable al proteger la biodiversidad amazónica y diversificando las exportaciones.
Promover la generación de empleo en el sector.	Permitirá mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de cacao.

*Nota.* Adaptado de “Matriz de los Intereses de las Organizacionales”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 215. Lima., Perú: Pearson.

## 5.2. Potencial de la Industria Peruana del Cacao

El potencial de la industria peruana del cacao, de forma análoga al potencial nacional, se debe analizar en función de los siete dominios de Hartmann: (a) estructura poblacional (demográfico); (b) tamaño y forma del territorio (geográfico); (c) material estratégico (económico); (d) desarrollo tecnológico; (e) experiencia pasada (histórica, psicológica y sociológica); (f) organizacional y administrativo (forma de gobierno); (g) Fuerzas Armadas y desarrollo del equipamiento que posee (militar) (D’Alessio, 2015).

*Estructura poblacional.* En línea con lo indicado en los capítulos 3 y 4 del presente plan estratégico, la población peruana se encuentra conformada por un 50% de hombres y mujeres por igual, donde el 23% del total habita en zonas rurales; sin embargo, más del 60% viven en pobreza o extrema pobreza (CPI, 2017) y más del 70% de la fuerza laboral es informal (OECD, 2016). El 44% de los productores de cacao en Perú son habitantes de las zonas rurales antes mencionadas (Scott et al., 2015), donde cada uno tiene un área cosechada promedio de 2 ha y solo un 20% pertenece a una cooperativa (SNI, 2016); los demás deben sobrevivir utilizando los escasos recursos de los cuales disponen.

*Tamaño y forma del territorio.* Según lo señalado anteriormente, el Perú se encuentra en la zona del mundo que reúne las condiciones necesarias para producir cacao; las principales Regiones de producción se sitúan en los departamentos de San Martín, Junín, Cusco y Ucayali.

*Material estratégico.* De acuerdo con lo detallado en el análisis interno de la industria peruana del cacao, la ganancia varía entre US\$ 1, US\$ 0.8 y hasta US\$ 0.31 por kg aproximadamente, con lo cual la ganancia neta mensual puede oscilar entre US\$ 8,300 y US\$ 2,200 en promedio. Por lo tanto, existe poco margen para cubrir los gastos operativos requeridos para el funcionamiento de la industria peruana del cacao, menos aún para capacitaciones, asistencia técnica y el desarrollo del sector en general (Scott et al., 2015). En el caso del cacao fino de aroma, el precio promedio del año 2015 fue de US\$ 3,700 por TM, y el más alto fue de US\$ 5,000 por TM (ICCA, 2016).

*Desarrollo tecnológico.* Existe una serie de iniciativas, mencionadas en el capítulo 4 del presente plan estratégico, que demuestran la importancia del desarrollo tecnológico para lograr el avance del sector.

*Experiencia pasada.* En línea con lo señalado previamente, la industria peruana del cacao ha comercializado el producto durante un período menor, comparado con el de los demás países de América Latina. Por ello, existe una mayor probabilidad de aceptar nuevas y mejores prácticas orientadas a mejorar los resultados del sector, siempre y cuando cuenten con un enfoque holístico y a largo plazo (Scott, 2016).

*Organizacional y administrativo.* La diversidad de participantes y modelos de negocio en la industria peruana del cacao, detallada en el análisis interno del sector, muestra un entorno organizacional y administrativo de complejidad considerable.

*Militar.* Las instituciones militares son las mismas que las mencionadas en el análisis externo de la industria peruana del cacao; sin embargo, cabe resaltar que las principales zonas

productoras de cacao en el Perú se encuentran alejadas, lo cual dificulta su regulación (Scott et al., 2015).

### **5.3. Principios Cardinales de la Industria Peruana del Cacao**

Los principios cardinales describen lo que debe realizar una industria para lograr los siguientes objetivos: (a) la influencia de terceras partes, dado que en todo acuerdo intervienen terceras o más partes en favor o en contra del mismo; (b) los lazos pasados y presentes, donde se analiza el nivel de lealtad en la competencia con el fin de decidir qué estrategias implementar y cómo hacerlo; (c) el contrabalance de intereses, para evaluar los intereses de los competidores y cómo estos pueden afectar los planes de la industria; (d) la conservación de los rivales, con el fin de mantener una motivación para la mejora continua, creatividad, innovación, productividad y competitividad (D'Alessio, 2015).

*Influencia de terceras partes.* La gran variedad de actores en la industria peruana del cacao sustenta la existencia de terceras partes que intervienen directa o indirectamente en los acuerdos que se tomen, desde los proveedores de semillas (MINAGRI, 2016) y los principales compradores de cacao fino de aroma regionales y mundiales, hasta los competidores en exportación de cacao en América Latina, Ecuador y República Dominicana detallados en la situación actual, análisis externo e interno del sector.

*Lazos pasados y presentes.* En el ámbito externo, el nivel de lealtad en la competencia es considerable; sin embargo, en el plano interno existe una percepción de competencia desleal por las grandes compañías, las cuales argumentan que los pequeños productores no compiten en igualdad de condiciones al no pagar impuestos (Scott et al., 2015).

*Contrabalance de intereses.* Los intereses de los principales competidores son similares a los de la industria peruana del cacao, quienes buscan aumentar sus ventas y generar más empleo (Scott et al., 2015), así como posicionar una marca nacional de cacao fino de aroma.

*Conservación de rivales.* La presencia y permanencia de los competidores en la industria contribuirá al logro de la visión de la industria peruana del cacao, para duplicar su tamaño en el mercado de cacao fino de aroma en el mundo.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Industria Peruana del Cacao (MIO)**

A continuación, en la Tabla 7, se plantean los intereses de la industria peruana del cacao, clasificados por categoría y colocando a los principales aliados y competidores, identificados en la situación actual, análisis externo e interno del sector.

#### **5.5. Objetivos de Largo Plazo**

Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) son los objetivos estratégicos de la industria peruana del cacao. Representan los resultados que se espera alcanzar en un plazo máximo de 10 años, luego de implementar las estrategias definidas para llegar a la visión establecida. Los OLP parten de la visión y misión, y se derivan cuantitativamente de los IO (D'Alessio, 2015, p. 218), los cuales deben ser medibles, realistas y alcanzables (D'Alessio, 2015). Para la industria peruana del cacao, se proponen los siguientes objetivos:

*Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1):* En 2028, la participación de mercado del cacao fino de aroma será 44%. En el año 2017, la participación de mercado fue de 19%.

Para definir la participación de mercado al 2028, se tomaron en cuenta las siguientes variables: (a) la producción mundial estimada anual de 2018 a 2028 (FAO, 2018); (b) porcentaje que representa la producción de cacao fino de aroma en el mundo, que oscila entre el 5% y 8% (Ríos et al., 2017); (c) el total de las exportaciones de cacao fino de aroma peruano sobre el total de la producción de cacao fino de aroma mundial.

*Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2):* En 2028, se exportarán 105,000 TM de cacao fino de aroma. En el año 2017, se exportaron 43,000 TM.

La evolución de la exportación de cacao fino de aroma peruano se calculó a partir de las siguientes variables: (a) el volumen de producción de cacao en TM al 2017 (FAO,

Tabla 7 *Matriz de Intereses Organizacionales de la Industria Peruana del Cacao*

N°	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Desarrollar una marca que posicione al Cacao fino de aroma en el ámbito nacional e internacional	Procesador/Exportador (+)	MINAGRI (+)	Industria gastronómica peruana (+)
		Acopiador-bróker-comerciante (+)	MINCETUR (+)	
		Cooperativa (+)		
		Gran empresa agrícola (+)		
		Industria gastronómica peruana (+)		
		ICCO (+)		
		Unión Europea (+)		
		Estados Unidos (+)		
		Ecuador (+)		
		República Dominicana (+)		
		Costa de Marfil (+)		
	Ghana (+)			
2	Aumentar las ventas del cacao fino de aroma peruano en el mercado global y nacional	Procesador/Exportador (+)	MINAGRI (+)	Industria gastronómica peruana (+) Unión Europea (+) Estados Unidos (+)
		Acopiador-bróker-comerciante (+)	MINCETUR (+)	
		Cooperativa (+)		
		Gran empresa agrícola (+)		
		Industria gastronómica peruana (+)		
		ICCO (+)		
		Unión Europea (+)		
		Estados Unidos (+)		
		Ecuador (+)		
		República Dominicana (+)		
		Costa de Marfil (+)		
	Ghana (+)			
3	Promover la generación de empleo en el sector	Procesador/Exportador (+)		Industria gastronómica peruana (+) Unión Europea (+) Estados Unidos (+)
		Acopiador-bróker-comerciante (+)		
		Cooperativa (+)		
		Gran empresa agrícola (+)		
		MINAGRI (+)		
		MINCETUR (+)		
		ICCO (+)		
		Ecuador (+)		
		República Dominicana (+)		
		Costa de Marfil (+)		
			Ghana (+)	

*Nota.* (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos. Adaptado de “Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 217. Lima., Perú: Pearson.

2018), (b) el porcentaje de crecimiento promedio de la producción de cacao en Perú de los últimos 50 años (Scott et al., 2015), (c) el porcentaje promedio de exportaciones de cacao en

grano (TRADEMAP, 2018) respecto de la producción (FAO, 2018) de los últimos cinco años, (d) el porcentaje promedio de exportaciones de cacao fino de aroma (Gestión, 2017).

Cabe resaltar que, para detallar el presente objetivo de largo plazo, se consideraron las TM como unidad de medición, y no se presenta la evolución de las ventas en dólares debido al comportamiento errático de los precios de cacao en grano, base que debe ser considerada para pronosticar los precios de cacao fino de aroma en US\$; mostrado en la Figura 15.

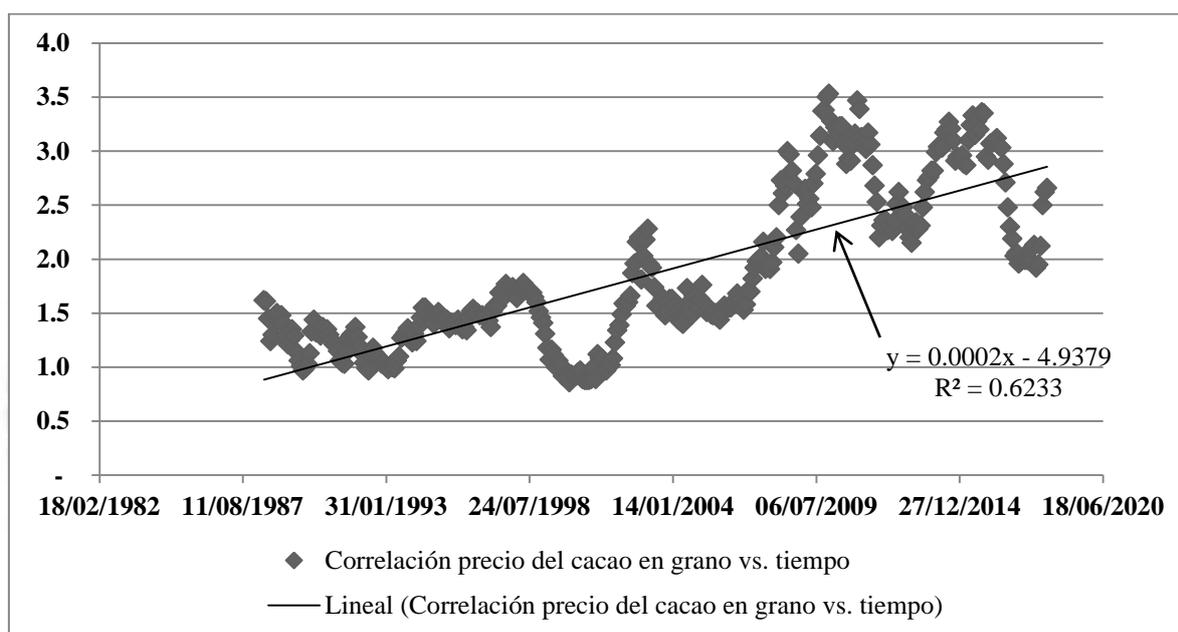


Figura 15. Cacao en grano precio mensual. Tomado de “Cacao en grano – precio mensual – dólares americanos por tonelada métrica”, por INDEXMUNDI, 2018. Recuperado de <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao&meses=60>.

*Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3):* En 2028, se contratarán 22 millones de jornales, generando 203,000 empleos directos. En el año 2017, se contrataron 9.3 millones de jornales, generando 84,500 empleos directos.

En 2016, la industria peruana del cacao generó 9.9 millones de jornales, equivalentes a 90,000 empleos directos (“Producción de cacao alcanza récord histórico en Perú con 108,000 toneladas”, 2017). Sobre esa base y las exportaciones estimadas de 2018 a 2028 para

obtener el OLP2, se calcularon de forma proporcional los jornales y empleos directos que se generarán para cada año del mismo período.

El incremento de empleos directos para el 2028, se sustenta en que se necesita mayor mano de obra en todos los procesos de la cadena de valor, ya que como se vio en el análisis externo e interno de la industria, es necesario contratar personal especializado en temas de mitigar el cadmio y en el manejo de pos cosecha para el cacao fino de aroma, como lo es personal capacitado en la separación de granos de cacao fino de aroma y convencional, por ejemplo. Para estos fines es necesario adquirir conocimientos de países competidores donde estos temas se están ejecutando, lo que aumentara también el nivel de empleos en la industria peruana del cacao.

## **5.6. Conclusiones**

Los objetivos considerados en este capítulo han sido establecidos en un horizonte de 10 años, de acuerdo con la visión planteada en el capítulo II. La industria peruana del cacao presenta un gran potencial, sobre todo en el cacao fino de aroma. A partir de ello, se han podido definir OLP lo suficientemente ambiciosos y dirigidos a posicionar el cacao fino de aroma, aprovechando su alta demanda en los principales mercados de la Unión Europea y Estados Unidos, lo que incrementará las exportaciones y aumentará los niveles de empleo, mejorando así la calidad de vida de los intervinientes en la cadena de valor. Para ello, será necesario definir una serie de estrategias que permitan trazar el camino a recorrer para el sector en cuestión.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas y se considera la más importante y conocida. En esta matriz se copian las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en el MEFI, para crear las entradas de los cuatro cuadrantes FO, FA, DO y DA, generando las estrategias externas e internas de la industria (D'Alessio, 2015). En la Tabla 8 se encuentra la matriz FODA y sus estrategias.

*Estrategias FO - Explotar.* Las estrategias propuestas son: (a) desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocióne las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo; (b) integración horizontal con los principales productores y exportadores de cacao en grano (convencional y fino de aroma) de Latinoamérica (Brasil, Ecuador, República Dominicana y México) para implementar la agenda hemisférica del cacao, enfocada en el desarrollo integral del sector en el ámbito regional; (c) penetración de mercado del Perú, potenciando la promoción de las marcas existentes, así como sus características y beneficios; (d) penetración de los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda creciente.

*Estrategias FA - Confrontar.* La estrategia propuesta es (a) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para potenciar el combate contra la corrupción y narcotráfico mediante el reemplazo de cultivos ilícitos por cacao.

*Estrategias DO - Buscar.* Las estrategias propuestas son: (a) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria y sus integrantes; (b) aventura conjunta entre el Estado,

empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao; (c) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para implementar la investigación y desarrollo orientada a mejorar la cadena de valor del sector e identificar nuevos productos y mercados de cacao.

*Estrategia DA - Evitar.* Las estrategias propuestas son: (a) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao; (b) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático.

Cabe mencionar que para llevar a cabo las estrategias de aventuras conjuntas, es necesaria la participación de empresas privadas, el estado y organizaciones especializadas, dado que existen casos de éxito de modelos de negocio que pueden ser tomados de ejemplo. Uno de ellos es el café Premium colombiano Juan Valdez, que a través de la creación de una marca nacional ha logrado expandir su negocio en países de América, Europa y Asia, con un modelo de negocio inclusivo y con proyección internacional, donde la idea de crear un café colombiano de alta calidad surgió a través de la crisis que golpeó la década del 2000, donde su precio internacional cayó; es así que nació en 2002 Procafécol, empresa que es controlada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) con el 84% de acciones, teniendo como socios a la Corporación Financiera Internacional (perteneciente al Banco Mundial), y a 18,714 pequeños accionistas cafeteros (Ortega, 2016).

De la situación encontrada en la Figura 16, el vector se orienta hacia el cuadrante de clasificación conservador, ante lo cual se plantea las siguientes estrategias: (a) segmentación de mercados; (b) diversificación conglomerada; (c) diversificación global; (d) statu quo; (e) enfoque.

Analizando la Figura 17, se realizó el desglose por: (a) cacao fino de aroma, que se ubica en el cuadrante estrella, señalando una alta participación relativa de mercado y mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad; (b) cacao en grano o convencional, posicionándose en el cuadrante perro, con un bajo crecimiento y una baja participación en el mercado mundial. Las estrategias específicas a implementar son: (a) integración con productores y exportadores de cacao en grano; (b) estrategias intensivas como desarrollar nuevos productos basados en cacao fino de aroma; (c) aventuras conjuntas entre el Estado y organizaciones especializadas.

Según el análisis de la Figura 18 del MIE, ubicando el valor obtenido en la matriz EFI, de 2.12 y el valor de la matriz EFE, de 1.88, la industria peruana del cacao se ubica en el cuadrante VIII, que sugiere cosechar en zonas apropiadas para la producción de cacao fino de aroma, implementando aventuras conjuntas entre el Estado y organizaciones especializadas que ayuden a potenciar la industria en el país.

El análisis de la Figura 19 de la MGE ubica a la industria peruana del cacao en el cuadrante I, argumentado en que las estrategias apropiadas para la industria son desarrollo de productos, mayor penetración de mercado en la Unión Europea y Estados Unidos. La industria peruana del cacao presenta una posición competitiva fuerte con crecimiento en el mercado, y debe diferenciarse con el cacao fino de aroma.

Tabla 8 Matriz FODA del cacao (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Estar entre los principales exportadores de cacao fino de aroma, orgánico y con sello de comercio justo. 2. Diversidad de perfiles de sabor. 3. El cacao peruano CCN-51 es reconocido por su buena calidad. 4. Participación del gobierno y organizaciones privadas en la cadena de valor. 5. El cacao es un sustituto importante de las actividades ilícitas.  6. Buenas condiciones para la producción (terrenos, rendimiento y clima).	1. Informalidad de pequeños productores. 2. Escasa capacidad gerencial en la industria. 3. Altos niveles de cadmio en el cacao peruano. 4. Ausencia de coordinación y eficiencia en la cadena de valor de la industria. 5. Sobrecostos en la cadena de valor.  6. Reducción del porcentaje de cacao con calificación fino de aroma. 7. Falta de investigación y desarrollo de la industria.
Oportunidades	Estrategias FO - Explore	Estrategias DO - Busque
1. El Perú cuenta con una buena calificación de grado de inversión.  2. Consumidores buscan cacao exótico, de calidad y diferenciado.  3. Acuerdos comerciales con economías importantes.  4. Nuevas tendencias de consumo, como el de productos orgánicos y de comercio justo.  5. Programas de lucha contra las drogas que incentiven el cultivo de productos alternativos. 6. Disposición de información (investigaciones internacionales) sobre buenas prácticas.	Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promueva las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo (F1, F2, F6, O2, O3, O4).  Integración horizontal con los principales productores y exportadores de cacao en grano (convencional y fino de aroma) de Latinoamérica (Brasil, Ecuador, República Dominicana y México) para implementar la agenda hemisférica del cacao, enfocada en el desarrollo integral del sector en el ámbito regional (F1, F2, O3).  Penetración de mercado del Perú potenciando la promoción de las marcas existentes, así como sus características y beneficios (F2, F3, F5, O2, O4).  Penetración de los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda creciente (F1, F2, O2, O3).	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes (D2, D4, D7, O5, O6).  Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao (D4, D5, O5, O6).  Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para implementar la investigación y desarrollo orientada a mejorar la cadena de valor del sector e identificar nuevos productos y mercados de cacao (D2, D4, D5, O2, O4, O6).
Amenazas	Estrategias FA - Confronte	Estrategia DA - Evite
1. Inestabilidad política por corrupción.  2. Incremento del narcotráfico y cultivos ilegales.  3. Regulación de los límites máximos permitidos de cadmio en el cacao y chocolate en la UE. 4. Uso de sustitutos químicos del cacao como saborizantes. 5. Dependencia del mercado de cacao sobre países africanos. 6. Aparición de plagas y enfermedades. 7. Efectos del cambio climático.	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para potenciar el combate contra la corrupción y el narcotráfico mediante el reemplazo de cultivos ilícitos por cacao (F5, A1, A2).	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao (D3, D6, D7, A3).  Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático (D4, O6, O7).

Nota. Adaptado de "La matriz FODA", por F. A. D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ª ed., p. 270. Lima., Perú: Pearson.

## 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Tabla 9 MPEYEA para la Industria Peruana del Cacao

<b>1</b>	<b>Fortaleza Financiera - FF (EJE Y)</b>	<b>Puntos</b>
1.1	Retorno de la inversión	4
1.2	Apalancamiento	3
1.3	Liquidez	3
1.4	Capital requerido versus capital disponible	3
1.5	Flujo de caja	3
1.6	Facilidad de salida del mercado	6
1.7	Riesgo involucrado en el negocio	3
1.8	Rotación de inventarios	6
1.9	Economías de escala y de experiencia	4
<b>Promedio</b>		<b>3.89</b>
<b>2</b>	<b>Fortaleza de la Industria - FI (EJE X)</b>	<b>Puntos</b>
2.1	Potencial de crecimiento	6
2.2	Potencial de utilidades	6
2.3	Estabilidad financiera	2
2.4	Conocimiento tecnológico	2
2.5	Utilización de recursos	2
2.6	Intensidad de capital	2
2.7	Facilidad de ingreso al mercado	6
2.8	Productividad, utilización de la capacidad	3
2.9	Poder de negociación de los productores	3
<b>Promedio</b>		<b>3.56</b>
<b>3</b>	<b>Estabilidad del entorno -EE (EJE Y)</b>	<b>Puntos</b>
3.1	Cambios tecnológicos	-3
3.2	Tasa de inflación	-2
3.3	Variabilidad de la demanda	-2
3.4	Rango de precios de los productos de la competencia	-3
3.5	Barreras de ingreso al mercado	-1
3.6	Presión competitiva	-4
3.7	Elasticidad de precios de la demanda	-5
3.8	Presión de los productos sustitutos	-3
<b>Promedio</b>		<b>-2.88</b>
<b>4</b>	<b>Ventajas Competitivas - VC (EJE X)</b>	<b>Puntos</b>
4.1	Participación de mercado	-6
4.2	Calidad del producto	-1
4.3	Ciclo de vida del producto	-2
4.4	Ciclo de reemplazo del producto	-4
4.5	Lealtad del cliente	-5
4.6	Utilización de la capacidad de los competidores	-3
4.7	Conocimiento tecnológico	-5
4.8	Integración vertical	-4
4.9	Velocidad de introducción de nuevos productos	-4
<b>Promedio</b>		<b>-3.78</b>

Nota. Adaptado de “Matriz de Evaluación Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 275. Lima., Perú: Pearson.

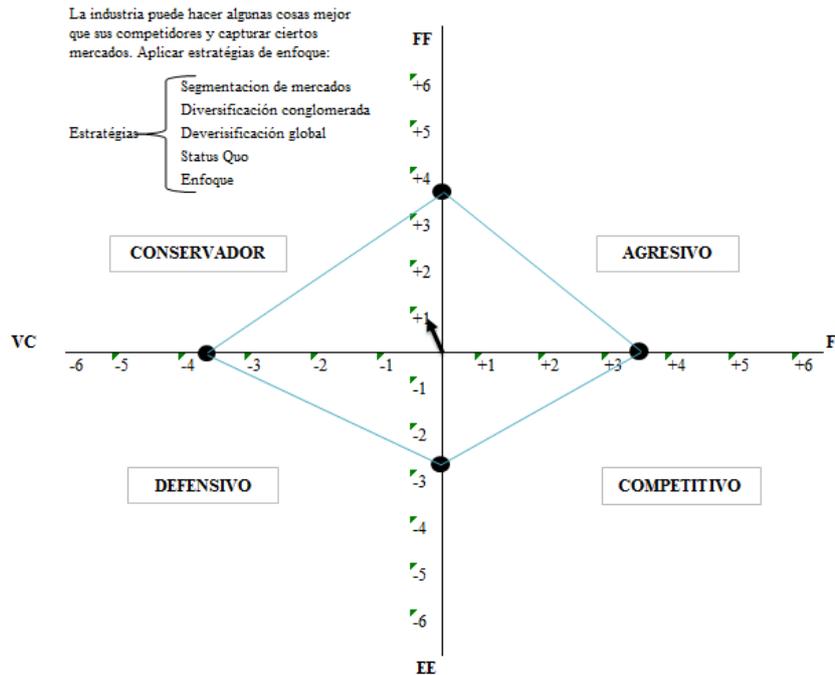


Figura 16 Matriz PEYEA de la industria peruana del cacao. Adaptado de “Matriz de Evaluación Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 275. Lima., Perú: Pearson.

**6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

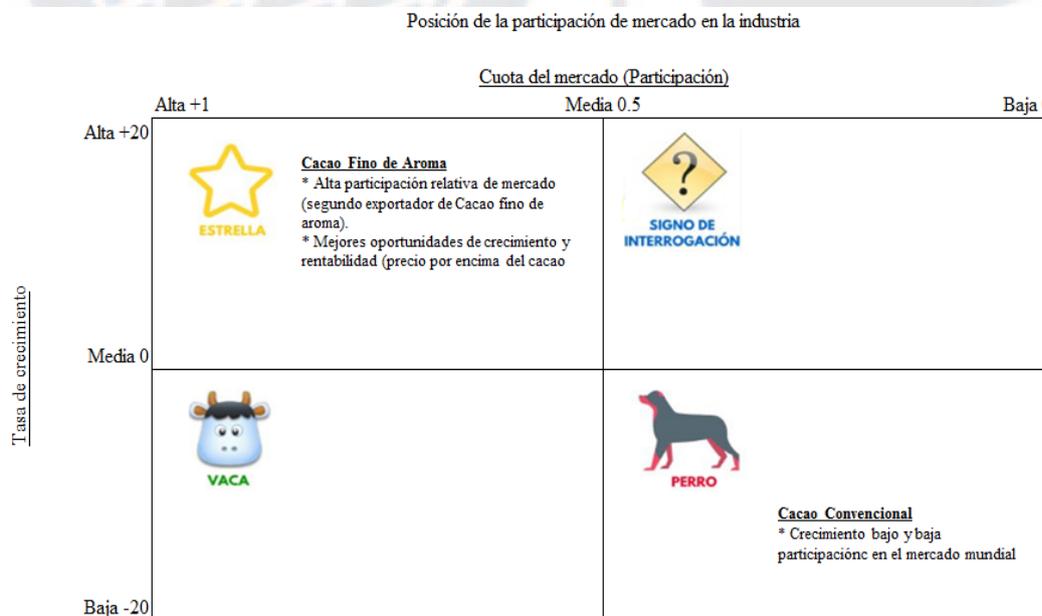


Figura 17 Matriz BCG de la industria peruana del cacao. Adaptado de “Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 289. Lima., Perú: Pearson.

### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

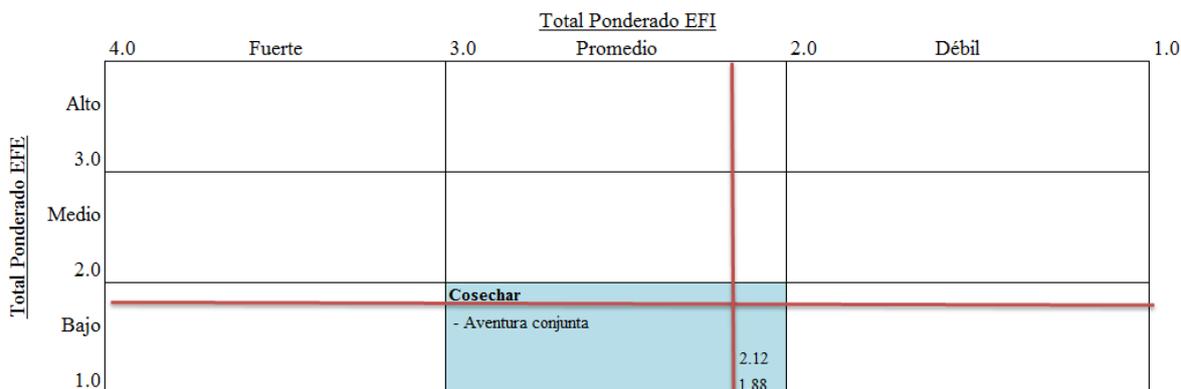


Figura 18 Matriz IE de la industria peruana del cacao. Adaptado de “Matriz Interna-Externa (MIE)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3°ed., p. 294. Lima., Perú: Pearson.

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

A continuación, se presenta la matriz MGE:

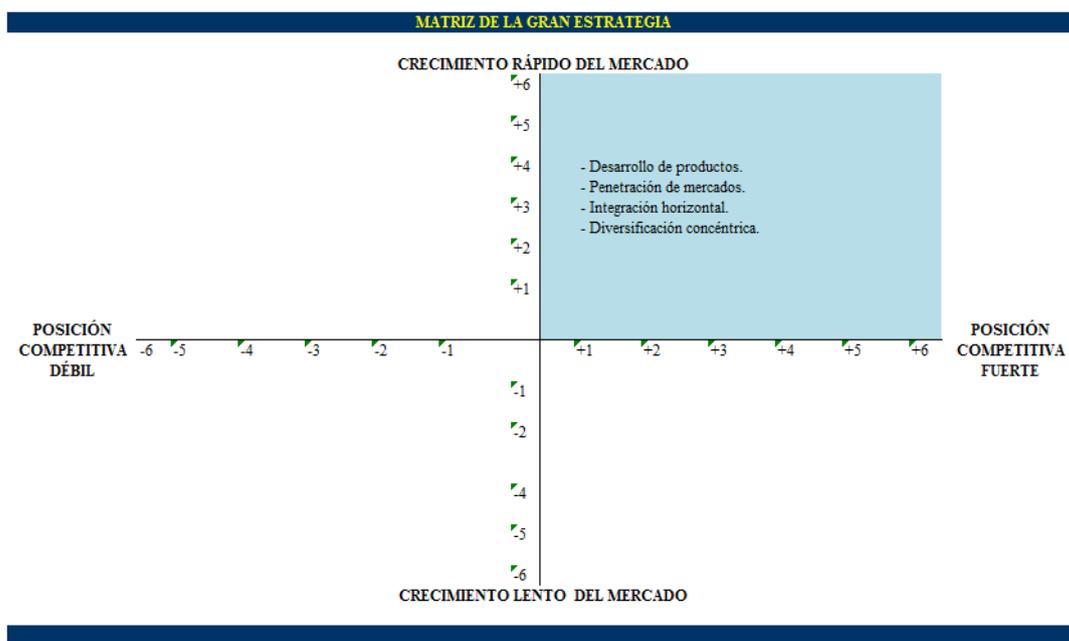


Figura 19 Matriz GE de la industria peruana del cacao. Adaptado de “Matriz de la Gran Estrategia (MGE)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3°ed., p. 297. Lima., Perú: Pearson.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz se retienen las estrategias con mayor repetición encontradas en las matrices anteriores (D’Alessio, 2015), y que serán evaluadas en la MCPE. Las estrategias

específicas son: (a) desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promueva las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo; (b) integración horizontal con los principales productores y exportadores de cacao en grano (convencional y fino de aroma) de Latinoamérica (Brasil, Ecuador, República Dominicana y México) para implementar la agenda hemisférica del cacao, enfocada en el desarrollo integral del sector en la región; (c) penetración de mercado de Perú potenciando la promoción de las marcas existentes, así como sus características y beneficios; (d) penetración de los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda creciente; (e) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria y sus integrantes; (f) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica del país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao; (g) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para implementar la investigación y desarrollo orientada a mejorar la cadena de valor del sector e identificar nuevos productos y mercados de cacao; (h) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para potenciar el combate contra la corrupción y narcotráfico mediante el reemplazo de cultivos ilícitos por cacao; (i) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana de cacao; y (j) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático. La Tabla 10 describe la Matriz de Decisión Estratégica de la industria peruana del cacao.

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

De la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), se han seleccionado cinco estrategias específicas retenidas consideradas atractivas por tener un puntaje mayor a cinco. Las estrategias seleccionadas son: (a) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao; (b) desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocioe las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo; (c) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao; (d) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria y sus integrantes; y (e) aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático. La matriz MCPE se muestra en la Tabla 11.

Tabla 10 *Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Peruana del Cacao*

		MATRIZ						
	Estrategias específica	Estrategias alternativas / internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocióne las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo	Desarrollo del producto	X		X		X	3
2	Integración horizontal con los principales productores y exportadores de cacao en grano (convencional y fino de aroma) de Latinoamérica (Brasil, Ecuador, República Dominicana y México) para implementar la agenda hemisférica del cacao, enfocada en el desarrollo integral del sector a nivel regional	Integración horizontal	X					1
3	Penetración de mercado de Perú potenciando la promoción de las marcas existentes, así como sus características y beneficios	Penetración de mercados	X		X		X	3
4	Penetración de los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda creciente	Penetración de mercados	X		X		X	3
5	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores a fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes	Aventura conjunta	X		X	X		3
6	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica a nivel nacional a fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao	Aventura conjunta	X		X	X		3
7	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para implementar la investigación y desarrollo orientada a mejorar la cadena de valor del sector e identificar nuevos productos y mercados de cacao	Aventura conjunta	X		X	X		3
8	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para potenciar el combate contra la corrupción y narcotráfico mediante el reemplazo de cultivos ilícitos por cacao	Aventura conjunta	X		X	X		3
9	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao	Aventura conjunta	X		X	X		3
10	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático	Aventura conjunta	X		X	X		3

Nota. Adaptado de “Matriz de Decisión Estratégica (MDE)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 299. Lima., Perú: Pearson.

Tabla 11 MCPE de la Industria Peruana del Cacao

Factores críticos para el éxito	Peso	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS																		
		Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocióne las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo		Penetración de mercado del Perú potenciando la promoción de las marcas existentes, así como sus características y beneficios		Penetración de los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda creciente		Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes		Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao		Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para implementar la investigación y desarrollo orientada a mejorar la cadena de valor del sector e identificar nuevos productos y mercados de cacao		Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para potenciar el combate contra la corrupción y narcotráfico mediante el reemplazo de cultivos ilícitos por cacao		Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao		Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático		
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor
<b>N° Oportunidades</b>																				
1	El Perú cuenta con una buena calificación de grado de inversión.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
2	Consumidores buscan cacao exótico, de calidad y diferenciado.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3	Acuerdos comerciales con economías importantes.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15
4	Nuevas tendencias de consumo, como el de productos orgánicos y de comercio justo.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
5	Programas de lucha contra las drogas que incentiven el cultivo de productos alternativos.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15
6	Disposición de información (investigaciones internacionales) sobre buenas prácticas.	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20
<b>N° Amenazas</b>																				
1	Inestabilidad política por corrupción.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
2	Incremento del narcotráfico y cultivos ilegales.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12
3	Regulación de los límites máximos permitidos de cadmio en el cacao y chocolate en la UE.	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	4	0.48	3	0.36
4	Uso de sustitutos químicos del cacao como saborizantes.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06
5	Dependencia del mercado de cacao sobre países africanos.	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
6	Aparición de plagas y enfermedades.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24
7	Efectos del cambio climático.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24
<b>N° Fortalezas</b>																				
1	Ser de los principales exportadores de cacao fino de aroma, orgánico y con sello de comercio justo.	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24
2	Diversidad de perfiles de sabor.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30
3	El cacao peruano CCN-51 es reconocido por su buena calidad.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
4	Participación del gobierno y organizaciones privadas en la cadena de valor.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12
5	El cacao es un sustituto importante de las actividades ilícitas.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24
6	Buenas condiciones para la producción (terrenos, rendimiento y clima).	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32
<b>N° Debilidades</b>																				
1	Informalidad de pequeños productores.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08
2	Escasa capacidad gerencial en la industria.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
3	Altos niveles de cadmio en el cacao peruano.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20
4	Ausencia de coordinación y eficiencia en la cadena de valor de la industria.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24
5	Sobrecostos en la cadena de valor	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
6	Reducción del porcentaje de cacao con calificación fino de aroma.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
7	Falta de investigación y desarrollo de la industria.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
<b>Total</b>		<b>2.00</b>		<b>5.11</b>		<b>4.29</b>		<b>4.81</b>		<b>5.00</b>		<b>5.09</b>		<b>3.25</b>		<b>3.12</b>		<b>5.22</b>		<b>5.03</b>

Nota. PA: Puntaje de atractividad. 1- Sin atractivo, 2- Algo atractivo, 3- Más o menos atractivo, 4- Muy atractivo. Adaptado de "Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)", por F. A. D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 301. Lima., Perú: Pearson.

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt se encarga de evaluar con cuatro criterios las estrategias específicas, las que deben pasar todas las pruebas: (a) consistencia; (b) consonancia; (c) factibilidad; (d) ventaja (D'Alessio, 2015). En la Tabla 12 se muestra la matriz de Rumelt.

Tabla 12 *Matriz de Rumelt de la Industria Peruana del Cacao*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
<b>Estrategias intensivas - desarrollo de productos</b>					
1 Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocióne las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Estrategias defensivas - aventura conjunta</b>					
2 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "Matriz de Rumelt (MR)", por F. A. D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p.305. Lima., Perú: Pearson.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La matriz de Ética verifica que las estrategias retenidas estén acordes con los principios relacionados con la justicia y derechos, y asegura que los fines no sean perjudiciales (D'Alessio, 2015). La Tabla 13 describe la matriz de Ética.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

De acuerdo con el análisis de la matriz MCPE, se han considerado cinco estrategias retenidas y cinco estrategias de contingencia, descritas en la Tabla 14.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

En esta matriz debe verificarse que las estrategias retenidas se encuentren alineadas con los objetivos de largo plazo, y si alguna estrategia no se encuentra relacionada con algún objetivo de largo plazo, debería pasar a ser una estrategia retenida (D'Alessio, 2015). La Tabla 15 muestra la matriz descrita.

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

El análisis de la matriz de estrategias versus posibilidades de competidores y sustitutos ayudará a evaluar posibles reacciones de los competidores (D'Alessio, 2015), frente a las estrategias propuestas para la industria peruana del cacao. En la Tabla 16 se indican las acciones que realizan los competidores frente a la industria peruana del cacao.

### **6.13. Conclusiones**

Las estrategias retenidas en las matrices conducirán a la industria peruana del cacao a lograr la visión esperada para el año 2028, mostradas en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), con un puntaje mayor de 5, enfocadas principalmente en: (a) desarrollo de productos posicionando al cacao fino de aroma; (b) mayor penetración de mercado en la Unión Europea y Estados Unidos; (c) aventura conjunta con el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas.

Tabla 13 *Matriz de Ética de la Industria Peruana del Cacao*

Estrategias		Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
1	Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promueva las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo.	N	N	P	N	N	N	N	P	P	J	E	E	Sí
2	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes.	P	P	N	N	P	N	P	P	P	P	E	E	Sí
3	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao.	N	N	N	N	N	N	P	P	P	P	E	E	Sí
4	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao.	N	N	N	N	P	N	P	P	P	J	E	E	Sí
5	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático.	P	N	N	N	P	N	P	P	P	P	E	E	Sí

Nota. Adaptado de “Matriz de Ética (ME)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p.308. Lima., Perú: Pearson.

Tabla 14 *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria Peruana del Cacao*

<b>Estrategias retenidas</b>	
Estrategias intensivas - desarrollo de producto	
1	Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocioe las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo.
Estrategias defensivas - aventura conjunta	
2	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes.
3	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao.
4	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao.
5	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático.
<b>Estrategias de contingencia</b>	
<b>Primer grupo</b>	
No aplica	
<b>Segundo grupo</b>	
6	Penetración de mercado del Perú potenciando la promoción de las marcas existentes, así como sus características y beneficios.
7	Penetración de los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda creciente.
8	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para implementar la investigación y desarrollo orientada a mejorar la cadena de valor del sector e identificar nuevos productos y mercados de cacao.
9	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para potenciar el combate contra la corrupción y narcotráfico mediante el reemplazo de cultivos ilícitos por cacao.
<b>Tercer grupo</b>	
Estrategias de integración - integración horizontal	
10	Integración horizontal con los principales productores y exportadores de cacao en grano (convencional y fino de aroma) de Latinoamérica (Brasil, Ecuador, República Dominicana y México) para implementar la agenda hemisférica del cacao, enfocada en el desarrollo integral del sector en la región.

Nota. Adaptado de "Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)", por F. A. D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p.309. Lima., Perú: Pearson.

Tabla 15 *Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Industria Peruana del Cacao*

Estrategias	Visión		
	Objetivos de largo plazo		
	OLP 1	OLP 2	OLP 3
	<p>Para el año 2028, el Perú duplicará su tamaño en el mercado de cacao en grano fino de aroma, a nivel de participación de mercado, volumen de exportación y generación de empleo, con productos que cumplan con los estándares de calidad, diversidad y oferta continua exigidos por el mercado, respaldados por la inversión en capacitación, investigación, tecnología y marketing para incrementar sostenidamente la productividad, posicionamiento y rentabilidad de la industria, así como un alto sentido de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, para beneficio de los miembros del sector.</p>		
	<p>En el año 2028, la participación de mercado del cacao fino de aroma será 44%. En el año 2017, la participación de mercado fue de 19%.</p>	<p>En el año 2028, se exportarán 105,000 TM de cacao fino de aroma. En el año 2017, se exportaron 43 000 TM</p>	<p>En el año 2028, se contratarán 22 millones de jornales, generando 203,000 empleos directos. En el año 2017, se contrataron 9.3 millones de jornales, generando 84,500 empleos directos.</p>
1 Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocióne las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo.	X	X	X
2 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes.	X	X	X
3 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao.		X	X
4 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao.		X	X
5 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático.		X	X

Nota. Adaptado de “Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p.310. Lima., Perú: Pearson.

Tabla 16 *Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Industria Peruana del Cacao*

Estrategias	Competidores			
	República Dominicana	Ecuador	Costa de Marfil	Ghana
1 Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocióne las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo.	Aumentar su participación para esos mercados y crear un producto que los identifique	Aumentar su participación en estos mercados	Aumentar su participación para esos mercados y crear un producto que los identifique	Aumentar su participación para esos mercados y crear un producto que los identifique
2 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes.	Mantener el desarrollo de investigación y competitividad de su industria, cumpliendo los estándares internacionales	Mantener el desarrollo de investigación y competitividad de su industria, cumpliendo los estándares internacionales	Indiferente	Indiferente
3 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao.	Aventura conjunta entre organizaciones privadas y públicas para la difusión de mejoras en procesos productivos	Aventura conjunta entre organizaciones privadas y públicas para la difusión de mejoras en procesos productivos	Indiferente	Indiferente
4 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao.	Implementar o mejorar la infraestructura necesaria para reducir sus niveles de cadmio	Implementar o mejorar la infraestructura necesaria para reducir sus niveles de cadmio	Mantener sus relaciones con clientes	Mantener sus relaciones con clientes
5 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático.	Implementar acciones para mitigar plagas y enfermedades	Implementar acciones para mitigar plagas y enfermedades	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de “Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p.311. Lima., Perú: Pearson.

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

### **7.1. Objetivos de Corto Plazo**

Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanzan los Objetivos de Largo Plazo (OLP) por medio de cada estrategia, de tal forma que cada OLP representa la suma de sus OCP correspondientes (D'Alessio, 2015). Asimismo, se han agregado OCP complementarios, pero necesarios para cumplir los OLP. Los OCP definidos para la industria peruana del cacao se detallan en la Tabla 17.

### **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos asignados a los OCP representan a los insumos requeridos para ejecutar las estrategias seleccionadas (D'Alessio, 2015). La determinación de los recursos se realiza sobre la base de cuatro perspectivas: (a) financieras, (b) físicas, (c) humanas, (d) tecnológicas (D'Alessio, 2015). Asimismo, se deben tomar en consideración los siete tipos de recursos existentes: (a) materiales, insumos y elementos de apoyo (físicos); (b) mano de obra, desde trabajadores hasta gerentes (humanos); (c) maquinarias, activos productivos con sus tecnologías (físicos o tecnológicos); (d) métodos, procedimientos, procesos y sistemas (físicos o tecnológicos); (e) medio ambiente, clima organizacional, motivación y ambiente laboral (humanos); (f) mentalidad, cultura organizacional y paradigmas (humanos); (g) moneda, dinero (financieros) (D'Alessio, 2015). En Tabla 18 se describen los recursos asignados a los OCP definidos para la industria peruana del cacao.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas representan los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia (D'Alessio, 2015, p. 471). Las políticas deben apoyar el logro de los objetivos al delimitar el comportamiento correcto para la industria peruana del cacao, alineadas a sus valores. Asimismo, constituyen: (a) la base para solucionar problemas recurrentes; (b) las

Tabla 17 *Objetivos de Corto Plazo de la Industria Peruana del Cacao*

Objetivos de Largo Plazo (OLP)		Objetivos de Corto Plazo (OCP)	
OLP1	En el 2028, la participación de mercado del cacao fino de aroma será 44%. En el año 2017, la participación de mercado fue 19%.	OCP 1.1	En el 2019, se desarrollará una marca nacional que permita diferenciar y posicionar la calidad del cacao fino de aroma en los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos, requiriendo estudios especializados de marketing e investigación de mercados
		OCP 1.2	Del 2018 al 2023, se incrementará la participación de mercado del cacao fino de aroma, pasando del 19% al 33%, mediante su promoción hacia Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Redes sociales, canales de televisión internacional), y ferias internacionales
		OCP 1.3	Del 2018 al 2023, se promoverá internamente el cacao fino de aroma, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Radio, televisión, internet y redes sociales), y 2 eventos anuales del Salón del Cacao y Chocolate
		OCP 1.5	Del 2024 al 2028, se mantendrá e incrementará la participación de mercado de cacao fino de aroma, pasando del 33% al 44%, mediante su promoción hacia Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Redes sociales, canales de televisión internacional), y ferias internacionales
		OCP 1.6	Del 2024 al 2028, se mantendrá e incrementará la promoción interna del cacao fino de aroma, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Radio, televisión, internet y redes sociales), y 4 a más eventos anuales del Salón del Cacao y Chocolate
		OLP2	En el 2028, se exportarán 105 mil TM de cacao fino de aroma. En el año 2017, se exportó 43 mil TM
OCP 2.2	Desde el 2019, se incrementará la productividad del rendimiento por hectárea, buscando obtener niveles mayores a 750 kg/ha, gracias a las alianzas estratégicas entre el estado y organizaciones especializadas y por la adopción de buenas prácticas (Ej. Prácticas dadas por la ICCO)		
OCP 2.3	Desde el 2019, se promoverá la asociatividad entre los pequeños productores a través de la formalización, capacitación y desarrollo, con el fin de crear sinergias y reducir costos en sus procesos de producción, así como aumentar la competitividad y productividad en la industria peruana del cacao		
OCP 2.4	Del 2019 al 2023, se adoptará e implementará las mejores prácticas brindadas por la ICCO en infraestructura para mejorar los procesos de la cadena de valor, con el fin de reducir costos y tiempo adicional que se pueda presentar en los procesos de poscosecha (Ej: Distribución, comercialización)		
OCP 2.5	A finales del 2018, se implementarán los planes de acción necesarios a fin de reducir los niveles de cadmio (Ej: Colombia y su estudio de genomas, evaluación de árboles, uso de genotipos que absorban el cadmio, manejo procesos de cosecha), con el objetivo de seguir exportando cacao fino de aroma sin restricciones a la Unión Europea		
OCP 2.6	Desde el 2019, se desarrollarán los estudios realizados para mitigar los niveles de cadmio en los cultivos de cacao, adoptando las mejores prácticas (Ej: Colombia y su estudio de genomas, evaluación de árboles, uso de genotipos que absorban el cadmio, manejo procesos de cosecha), con el fin de seguir exportando cacao fino de aroma sin restricciones de la Unión Europea		
OCP 2.7	Desde el 2019, se aprovecharán y reforzarán los acuerdos comerciales con Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, con el objetivo que dichos mercados conozcan las características y beneficios de las distintas variedades del cacao peruano		
OCP 2.8	En el 2023, las exportaciones anuales de cacao fino de aroma aumentarán de 43,678 TM en el 2017 a 77,401 TM en los mercados de Países Bajos, Bélgica y EEUU, como resultado de las actividades de mejoras en la cadena de valor (Ej. Producción, distribución, comercialización) y en la reducción de niveles de cadmio		
OCP 2.9	Del 2018 al 2023, se identificarán industrias peruanas que puedan desempeñarse como aliadas potenciales a la del cacao (Ej. Gastronomía, hotelería y turismo) y se firmarán acuerdos que promuevan el consumo del cacao fino de aroma		
OCP 2.10	Desde el 2019, se incorporará el consumo de las distintas variedades de cacao fino de aroma en las industrias nacionales aliadas (Ej. Gastronomía, hotelería y turismo), incrementando su consumo interno, gracias al desarrollo de nuevos productos		
OCP 2.11	Del 2024 al 2028, se revisará y mejorará la infraestructura adquirida en los procesos de la cadena de valor, con la ayuda de profesionales expertos quienes determinarán las condiciones de los equipos y maquinaria, a fin de reducir costos y tiempo adicional que se pueda presentar en los procesos de poscosecha (Ej. distribución, comercialización)		
OCP 2.12	Del 2019 al 2023, se adoptarán programas de mejoramiento a los cultivos, haciéndolos más resistentes a plagas y enfermedades, con el fin de no reducir los niveles de producción (actualmente se pierde el 30% aproximadamente)		
OCP 2.13	En el 2028, las exportaciones anuales de cacao fino de aroma aumentarán de 77,401 TM en el 2023 a 105,122 TM en los mercados de Países Bajos, Bélgica y EEUU, como resultado de las actividades de mejoras en la cadena de valor (Ej. Producción, distribución, comercialización) y en la reducción de niveles de cadmio		
OLP4	En el 2028, se contratarán 22 millones de jornales, generando 203,000 empleos directos. En el año 2017, se contrataron 9.3 millones de jornales, generando 84,500 empleos directos.	OCP 3.1	En el 2023, se incrementará la base de colaboradores aptos, gracias a las alianzas estratégicas con el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas, que brinden mayor acceso a la información y mejores prácticas del sector, así como la investigación y desarrollo respecto a las últimas tendencias, sobretodo especializados en temas de cadmio y producción de cacao fino de aroma
		OCP 3.2	En el 2023, se incrementará la cantidad de colaboradores necesarios para la industria peruana del cacao, debido al incremento en las exportaciones (aumentando colaboradores que participen en la cadena de valor) y mayor desarrollo de productos en los mercados de Perú, Países Bajos, Bélgica y EEUU basados en la promoción nacional e internacional de las variedades del cacao fino de aroma
		OCP 3.3	En el 2023, los empleos directos generados dentro de las actividades productivas de la industria peruana del cacao aumentarán de 84,423 a 149,605 gracias a las alianzas estratégicas con el Estado, instituciones públicas y privadas, así como al desarrollo de productos en los mercados de Perú, Países Bajos, Bélgica y EEUU
		OCP 3.4	En el 2028, mediante la investigación y desarrollo en las actividades se habrá capacitado al 60% de colaboradores, a fin de mantener la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao
		OCP 3.6	En el 2028, los empleos directos generados dentro de las actividades productivas de la industria peruana del cacao aumentarán de 149,605 a 203,188 gracias a la mayor demanda de los mercados de Países Bajos, Bélgica y EEUU, así como el incremento de colaboradores de la industria con los conocimientos y capacidades requeridos

Nota. Adaptado de "Matriz de Presentación de los OCP", por F. A. D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p.470. Lima., Perú: Pearson

Tabla 18 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Industria Peruana del Cacao

OLP	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos	
En el 2028, la participación de mercado del cacao fino de aroma será 44%. En el año 2017, la participación de mercado fue 19%.	OCP 1.1	En el 2019, se desarrollará una marca nacional que permita diferenciar y posicionar la calidad del cacao fino de aroma en los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos, requiriendo estudios especializados de marketing e investigación de mercados	Capital privado y público nacional	Materiales de propuestas de una marca única para el cacao fino de aroma peruano	Especialistas en marca que desarrollen y promocionen la marca	Sistemas de soporte adecuados para la creación y promoción de la marca
	OCP 1.2	Del 2018 al 2023, se incrementará la participación de mercado del cacao fino de aroma, pasando del 19% al 33%, mediante su promoción hacia Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Redes sociales, canales de televisión internacional), y ferias internacionales	Capital privado y público nacional e internacional			Soporte tecnológico que permita promocionar el cacao fino de aroma al mercado externo y los eventos donde participa
	OCP 1.3	Del 2018 al 2023, se promoverá internamente el cacao fino de aroma, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Radio, televisión, internet y redes sociales), y 2 eventos anuales del Salón del Cacao y Chocolate	Capital privado y público nacional		Colaboradores de instituciones públicas y privadas de marketing	Soporte tecnológico que permita promocionar el cacao fino de aroma en el Perú dando a conocer sus beneficios
	OCP 1.4	Del 2024 al 2028, se mantendrá e incrementará la participación de mercado de cacao fino de aroma, pasando del 33% al 44%, mediante su promoción hacia Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Redes sociales, canales de televisión internacional), y ferias internacionales	Capital privado y público nacional e internacional	Materiales para la promoción del cacao fino de aroma (Ej. Catálogos, folletos, pautas, campañas)	Certificaciones y documentación requerida en el mercado nacional	Soporte tecnológico que permita promocionar el cacao fino de aroma al mercado externo y los eventos donde participa
	OCP 1.5	Del 2024 al 2028, se mantendrá e incrementará la promoción interna del cacao fino de aroma, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Radio, televisión, internet y redes sociales), y 4 a más eventos anuales del Salón del Cacao y Chocolate	Capital privado y público nacional			Soporte tecnológico que permita promocionar el cacao fino de aroma en el Perú dando a conocer sus beneficios
En el 2028, se exportarán 105 mil TM de cacao fino de aroma. En el año 2017, se exportó 43 mil TM	OCP 2.1	Desde el 2019, se buscarán y ampliarán nuevos terrenos aptos para el cultivo de cacao fino de aroma, en las principales zonas productoras (San Martín, Cusco)	Capital privado y público nacional e internacional	Terrenos de cultivo aptos para la cosecha Infraestructura y equipos que mejoren y prepare los terrenos que se ampliarán	Colaboradores de instituciones públicas y privadas que permita identificar terrenos aptos para la cosecha	Infraestructura, procedimientos y soporte para identificar nuevas zonas de producción
	OCP 2.2	Desde el 2019, se incrementará la productividad del rendimiento por hectárea, buscando obtener niveles mayores a 750 kg/ha, gracias a las alianzas estratégicas entre el estado y organizaciones especializadas y por la adopción de buenas prácticas (Ej. Prácticas dadas por la ICCO)		Terrenos de cultivo, materiales e infraestructura que permita mantener y aumentar el rendimiento por hectárea en las zonas de producción	Especialistas nacionales y extranjeros que planteen soluciones para aumentar el rendimiento por hectárea	Soporte tecnológico que permita implementar mejores prácticas para aumentar el rendimiento por hectárea
	OCP 2.3	Desde el 2019, se promoverá la asociatividad entre los pequeños productores a través de la formalización, capacitación y desarrollo, con el fin de crear sinergias y reducir costos en sus procesos de producción, así como aumentar la competitividad y productividad en la industria peruana del cacao	Capital privado y público nacional		Colaboradores de instituciones públicas y privadas que informen y capaciten sobre las ventajas que se obtendrá al asociarse	Infraestructura, procedimientos y sistemas que informen sobre las ventajas al asociarse
	OCP 2.4	Del 2019 al 2023, se adoptará e implementará las mejores prácticas brindadas por la ICCO en infraestructura para mejorar los procesos de la cadena de valor, con el fin de reducir costos y tiempo adicional que se pueda presentar en los procesos de poscosecha (Ej: Distribución, comercialización)		Terrenos de cultivo, semillas de cacao, fertilizantes, materiales e insumos de cosecha, animales o maquinarias para la cosecha, implementos para el manejo de plagas, transporte	Colaboradores de instituciones públicas y privadas que implementen y capaciten sobre los cambios y mejoras en los procesos de cosecha y poscosecha	Infraestructura, procedimientos y sistemas que implementen y controlen los procesos en la cadena de valor
	OCP 2.5	A finales del 2018, se implementarán los planes de acción necesarios a fin de reducir los niveles de cadmio (Ej: Colombia y su estudio de genomas, evaluación de árboles, uso de genotipos que absorban el cadmio, manejo procesos de cosecha), con el objetivo de seguir exportando cacao fino de aroma sin restricciones a la Unión Europea		Infraestructura que permita evaluar arboles adecuados, prácticas para absorber el cadmio y mejorar procesos de poscosecha	Especialistas nacionales y extranjeros que planteen soluciones para mitigar los niveles de cadmio	Soporte tecnológico que permita controlar y mitigar los niveles de cadmio en las zonas productoras
	OCP 2.6	Desde el 2019, se desarrollarán los estudios realizados para mitigar los niveles de cadmio en los cultivos de cacao, adoptando las mejores prácticas (Ej: Colombia y su estudio de genomas, evaluación de árboles, uso de genotipos que absorban el cadmio, manejo procesos de cosecha), con el fin de seguir exportando cacao fino de aroma sin restricciones de la Unión Europea	Capital privado y público nacional e internacional			
	OCP 2.7	Desde el 2019, se aprovecharán y reforzarán los acuerdos comerciales con Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, con el objetivo que dichos mercados conozcan las características y beneficios de las distintas variedades del cacao peruano		Terrenos de cultivo, semillas de cacao, fertilizantes, materiales e insumos de cosecha, animales o maquinarias para la cosecha, implementos para el manejo de plagas, transporte	Integrantes de la cadena de valor de la industria peruana del cacao, capacitados para entregar los productos solicitados bajo las características y plazos requeridos	Infraestructura, procedimientos y sistemas de almacenamiento, transporte y comunicaciones que permitan la llegada completa y oportuna de la producción de cacao a todos los nodos de la cadena de valor
	OCP 2.8	En el 2023, las exportaciones anuales de cacao fino de aroma aumentarán de 43,678 TM en el 2017 a 77,401 TM en los mercados de Países Bajos, Bélgica y EEUU, como resultado de las actividades de mejoras en la cadena de valor (Ej. Producción, distribución, comercialización) y en la reducción de niveles de cadmio		Infraestructura que permita evaluar arboles adecuados, prácticas para absorber el cadmio y mejorar procesos de poscosecha	Certificaciones y documentación requeridas por reguladores y el mercado nacionales Colaboradores de instituciones públicas y privadas responsables de generar espacios de negociación para promocionar el consumo de cacao peruano en el mundo	
	OCP 2.9	Del 2018 al 2023, se identificarán industrias peruanas que puedan desempeñarse como aliadas potenciales a la del cacao (Ej. Gastronomía, hotelería y turismo) y se firmarán acuerdos que promuevan el consumo del cacao fino de aroma	Capital privado y público nacional	Materiales para la promoción del cacao fino de aroma para las industrias aliadas (Ej. Catálogos, folletos, pautas, campañas)	Colaboradores de instituciones públicas y privadas responsables de identificar industrias aliadas y generar espacios de negociación para la firma de acuerdos entre sectores para promover el consumo de cacao peruano y derivados en Perú	Infraestructura, procedimientos y sistemas de soporte para la identificación de industrias aliadas al sector peruano de cacao, y para promover la firma de acuerdos en base a beneficios mutuos
	OCP 2.10	Desde el 2019, se incorporará el consumo de las distintas variedades de cacao fino de aroma en las industrias nacionales aliadas (Ej. Gastronomía, hotelería y turismo), incrementando su consumo interno, gracias al desarrollo de nuevos productos				
En el 2028, se exportarán 22 millones de jornales, generando 203.000 empleos directos. En el año 2017, se contrataron 9.3 millones de jornales, generando 84.500 empleos directos.	OCP 3.1	En el 2023, se incrementará la base de colaboradores aptos, gracias a las alianzas estratégicas con el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas, que brinden mayor acceso a la información y mejores prácticas del sector, así como la investigación y desarrollo respecto a las últimas tendencias, sobretodo especializados en temas de cadmio y producción de cacao fino de aroma	Capital privado y público nacional	Instalaciones descentralizadas, cercanas a las principales zonas productoras de cacao (San Martín, Cusco, Junín y Ayacucho) y al puerto de exportación (Callao), las cuales sirvan como centros de capacitación y desarrollo	Capacitadores con experiencia nacional e internacional en la industria del cacao	Infraestructura, procedimientos y sistemas de soporte a la capacitación de los nuevos integrantes a la industria peruana del cacao
	OCP 3.2	En el 2023, se incrementará la cantidad de colaboradores necesarios para la industria peruana del cacao, debido al incremento en las exportaciones (aumentando colaboradores que participen en la cadena de valor) y mayor desarrollo de productos en los mercados de Perú, Países Bajos, Bélgica y EEUU basados en la promoción nacional e internacional de las variedades del cacao fino de aroma		Instalaciones de vivienda y trabajo que promuevan la productividad	Población apta para integrarse de forma activa y productiva a la industria peruana del cacao	Infraestructura, procedimientos y sistemas de vivienda, transporte y comunicaciones que promuevan la productividad
	OCP 3.3	En el 2023, los empleos directos generados dentro de las actividades productivas de la industria peruana del cacao aumentarán de 84,423 a 149,605 gracias a las alianzas estratégicas con el Estado, instituciones públicas y privadas, así como al desarrollo de productos en los mercados de Perú, Países Bajos, Bélgica y EEUU		Instalaciones descentralizadas, cercanas a las principales zonas productoras de cacao (San Martín, Cusco, Junín y Ayacucho) y al puerto de exportación (Callao), las cuales sirvan como de los puntos de difusión de los lineamientos de investigación y desarrollo de la industria peruana del cacao	Expertos internacionales para definir los lineamientos de investigación y desarrollo de la industria peruana del cacao	Infraestructura, procedimientos y sistemas de soporte para la difusión de los lineamientos de investigación y desarrollo de la industria peruana del cacao
	OCP 3.4	En el 2028, mediante la investigación y desarrollo en las actividades se habrá capacitado al 60% de colaboradores, a fin de mantener la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao	Capital privado y público nacional e internacional		Profesionales nacionales con los conocimientos y capacidades necesarios para difundir y asegurar la implementación exitosa de los lineamientos de investigación y desarrollo de la industria peruana del cacao	
	OCP 3.5	En el 2028, los empleos directos generados dentro de las actividades productivas de la industria peruana del cacao aumentarán de 149,605 a 203,188 gracias a la mayor demanda de los mercados de Países Bajos, Bélgica y EEUU, así como el incremento de colaboradores de la industria con los conocimientos y capacidades requeridos		Instalaciones descentralizadas, cercanas a las principales zonas productoras de cacao (San Martín, Cusco, Junín y Ayacucho) y al puerto de exportación (Callao), las cuales sirvan como centros de capacitación y desarrollo	Capacitadores con experiencia nacional e internacional en la industria del cacao Población apta para integrarse de forma activa y productiva a la industria peruana del cacao	Infraestructura, procedimientos y sistemas de soporte a la capacitación de los nuevos integrantes a la industria peruana del cacao Infraestructura, procedimientos y sistemas de vivienda, transporte y comunicaciones que promuevan la productividad

Nota. Adaptado de "Matriz de Recursos Asignados a los OCP", por F. A. D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 475. Lima., Perú: Pearson

fronteras, restricciones y límites sobre las acciones administrativas; (c) las expectativas para gerentes y empleados; (d) la base para el control y la coordinación de la gestión (D'Alessio, 2015). En la Tabla 19 se puede observar la correspondencia de las políticas definidas para la industria peruana del cacao con las estrategias retenidas.

#### **7.4. Estructura Organizacional de la Industria Peruana del Cacao**

La estructura organizacional define la distribución, división, agrupación y relación de las actividades de la industria peruana del cacao, con el fin de promover la implementación de las estrategias definidas a través de las políticas formuladas (D'Alessio, 2015). De acuerdo con las configuraciones de las organizaciones de Mintzberg (1989), la organización emprendedora es aquella donde la cumbre estratégica es una parte clave de ella, y la supervisión directa es el mecanismo de coordinación principal. Dada la situación actual y la visión futura de la industria peruana del cacao, su organización debe configurarse como emprendedora para poder alcanzarla y mejorar el posicionamiento del cacao fino de aroma. La cumbre estratégica estará representada por un nuevo organismo, al cual denominaremos el Comité Estratégico de la Industria Peruana del Cacao, cuyo responsable es el líder de la industria y cuya función principal será asegurar el cumplimiento de las estrategias retenidas, a través de las políticas definidas. Este comité deberá coordinar con las principales instituciones públicas y privadas de la industria peruana del cacao (MINAGRI, APPCACAO, ICCO, entre otras), dejándoles claro sus roles y responsabilidades en la implementación de las estrategias.

El diseño de la organización debe ser de equipo, de tal modo que la industria peruana del cacao esté conformada por equipos de trabajo multidisciplinarios que se encarguen del cumplimiento de uno o varios OCP, dependiendo de su complejidad (Robbins & Coulter, 2005). Dichos equipos estarán distribuidos en las principales zonas de producción (San Martín, Junín, Cusco y Ucayali) y exportación (Callao) de cacao en grano. Cada equipo que

se conforme tendrá la suficiente autonomía para tomar las decisiones necesarias para asegurar la implementación exitosa de los OCP, OLP y estrategias correspondientes, bajo los lineamientos que defina el Comité Estratégico. De ese modo, se favorecerá el logro de la visión deseada.

### **7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

La responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable (D'Alessio, 2015, p. 486), dentro de un ambiente ético e integrado con la sociedad. Es por ello que actualmente la rentabilidad se analiza desde cuatro aspectos: (a) económico, (b) social, (c) ambiental, (d) ético. Cabe resaltar que la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente y la ecología no solo recaen en el Comité Estratégico de la Industria Peruana del Cacao (cumbre estratégica), sino en todos los integrantes del sector. Estos deben mostrar un deseo voluntario para contribuir a su protección, maximizando los beneficios para los stakeholders y minimizando los efectos negativos inherentes a las actividades productivas de la industria (D'Alessio, 2015).

En línea con lo anteriormente expuesto, la visión propuesta para la industria peruana del cacao incluye el compromiso con la responsabilidad social. Asimismo, el quinto de los valores establecidos para la industria se refiere a la responsabilidad social y ambiental como parte de la producción del cacao. Además de ello, el código de ética definido contiene un lineamiento referido a mantener la sostenibilidad de la biodiversidad peruana. En lo que se refiere a las estrategias retenidas, la tercera menciona la implementación de las buenas prácticas del sector, entre las cuales deben estar circunscritas la responsabilidad social y la protección del medio ambiente y la ecología. Por último, la quinta política determinada para la industria peruana del cacao indica que la protección del medio ambiente y la sociedad deben estar interiorizadas en la ejecución de los procesos productivos.

Tabla 19 *Matriz de Políticas*

	P1	P2	P3	P4	P5
	Promover la confianza, colaboración y trabajo en equipo entre todos los integrantes de la industria peruana del cacao	Motivar la innovación continua en infraestructura, procedimientos y sistemas de información, mostrando flexibilidad frente a errores no recurrentes orientados a ello	Priorizar la identificación clara de los clientes de la industria peruana del cacao así como la satisfacción de sus expectativas, siempre y cuando brinden la rentabilidad esperada	Asegurar el cumplimiento del código de ética y de las regulaciones de la industria peruana del cacao	Interiorizar la protección del medio ambiente y la sociedad en la ejecución de los procesos productivos
1	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao.	X	X	X	X
2	Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocióne las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo.	X	X	X	
3	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica en el país con el fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao.	X	X	X	X
4	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores, con el fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes.	X	X	X	X
5	Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático.	X	X	X	X

*Nota.* Adaptado de “Matriz de Políticas”, por F. A. D’Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 510. Lima., Perú: Pearson.

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Uno de los principales elementos clave en la implementación estratégica es el recurso humano, es decir, las personas que pertenecen a la industria peruana del cacao, desde los productores hasta el Comité Estratégico definido como parte del presente plan estratégico. Estas personas deben contar con las capacidades necesarias, tanto gerenciales como de ejecución, para desempeñarse eficientemente en sus roles y responsabilidades. En este punto, el liderazgo del Comité Estratégico de la Industria Peruana del Cacao es clave para contribuir a que todos los integrantes del sector tengan claro el plan estratégico, desde la visión y OLP hasta los OCP y estrategias, con el fin de favorecer su implementación exitosa (D'Alessio, 2015).

En ese sentido, el primero de los valores definidos para la industria peruana del cacao corresponde a la generación de confianza entre sus miembros, y el cuarto realza la lealtad y la ética. Asimismo, el OLP3 se centra en la generación de empleos directos dentro de la industria, y varias estrategias y OCP resaltan la importancia de que los integrantes del sector cuenten con los conocimientos y habilidades requeridos para contribuir de forma activa en el crecimiento del sector. Por último, la primera política que orienta a las estrategias definidas, se centra en promover la confianza, colaboración y trabajo en equipo entre los integrantes de la industria peruana del cacao.

## **7.7. Gestión del Cambio**

La implementación de un plan estratégico genera cambios estructurales e inclusive culturales, por lo cual es importante que dichos cambios sean planificados adecuadamente. La transformación de la industria peruana del cacao se puede lograr al seguir los siguientes pasos para la gestión del cambio requerido (D'Alessio, 2015):

- *Planear la estrategia del cambio.* El presente planeamiento estratégico detalla las acciones a tomar para transformar la industria peruana del cacao y mejorar el cacao fino de aroma, las que deben ser difundidas periódicamente por el Comité Estratégico hacia las principales zonas productoras (San Martín, Junín, Cusco y Ucayali) y exportadoras (Callao) de cacao en grano.
- *Establecer un sentido de urgencia.* Como parte de la difusión del planeamiento estratégico, debe incluirse el horizonte de tiempo esperado por cada hito a cumplir, con el fin de resaltar la importancia de lograr los resultados necesarios en los plazos requeridos.
- *Conformar un grupo director facultado.* En línea con lo mencionado anteriormente, el Comité Estratégico de la Industria Peruana del Cacao y los equipos multidisciplinarios deben contar con el poder necesario para que se tomen oportunamente las acciones necesarias con el fin de que el plan estratégico se implemente de acuerdo con su formulación.
- *Crear y comunicar una visión para el cambio.* La visión de que la industria peruana del cacao duplique su tamaño en el mercado de cacao fino de aroma en el mundo debe ser comunicada constantemente por el líder de la industria, con el fin de que sea conocida, comprendida e interiorizada por los integrantes del sector.
- *Facultar a otros para lograr la visión del cambio.* Los equipos multidisciplinarios serán autónomos en la ejecución de sus actividades, las cuales estarán enfocadas en el logro de la visión.
- *Usar las tecnologías de la información y comunicaciones como facilitadores.* Las nuevas tecnologías de la industria del cacao, obtenidas a través de las alianzas con instituciones nacionales y extranjeras, facilitarán la transformación esperada del sector.

- *Planear resultados y crear éxitos tempranos.* Al igual que la visión, los resultados obtenidos deben ser comunicados constantemente, en particular a las principales zonas productoras y de exportación del cacao, con el fin de contribuir al compromiso en el logro de la visión.
- *Consolidar mejoras y producir más cambios.* El Comité Estratégico de la Industria Peruana del Cacao debe tener claro cómo los resultados obtenidos se consolidan entre sí para comunicarlo a los principales stakeholders del sector, demostrando la efectividad de la implementación del plan estratégico y favoreciendo el apoyo.
- *Institucionalizar los nuevos enfoques.* Las nuevas formas de trabajo y comportamientos, creados como parte de la transformación de la industria peruana del cacao, deben quedar formalizados en documentos oficiales que los conviertan en las reglas de juego, tanto para los integrantes actuales del sector como para los potenciales nuevos ingresantes.

## **7.8. Conclusiones**

La etapa de implementación estratégica tiene por objetivo determinar las actividades, tareas y mecanismos necesarios para asegurar que las estrategias formuladas para la industria peruana del cacao se ejecuten de forma exitosa, es decir, que contribuyan al logro de la visión. Para ello, se han definido los OCP, recursos, políticas, estructura organizacional, lineamientos de recursos humanos y gestión del cambio necesarios, donde resalta la importancia del involucramiento de personas con las capacidades, conocimientos y sobre todo actitudes requeridas para el crecimiento del sector, sobre todo en temas que ayuden a mejorar el posicionamiento del cacao fino de aroma y mitigar el cadmio. En el siguiente capítulo, se detallarán los elementos que permitirán controlar la ejecución de las estrategias, orientados al cumplimiento de la visión de la industria peruana del cacao.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Para evaluar el plan estratégico de la industria peruana del cacao, el tablero de control balanceado o *balanced scorecard* (BSC) es utilizado como una herramienta que considera cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, (d) financiera.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva del aprendizaje interno se enfoca en los recursos humanos que participan en toda la cadena de valor de la industria con el fin de identificar y mejorar sus habilidades y competencias. Para lograr esto, se requiere implementar planes de capacitación que generen conocimientos y así puedan crear valor en cada eslabón de la cadena productiva.

El plan estratégico de la industria peruana del cacao considera cuatro objetivos de corto plazo, que alineados a la visión miden acciones como: (a) invitar a las familias aledañas a las zonas de producción a unirse a la industria, mostrándoles los resultados esperados; (b) capacitar a los productores y brindarles empleos de manera formal; (c) implementar prácticas de investigación y desarrollo de países competidores, y que los expertos transmitan su know how a los que forman parte de la industria peruana del cacao.

#### 8.1.2. Procesos

La perspectiva de procesos de la industria peruana del cacao se enfoca en alcanzar la excelencia en los procesos internos de la cadena de valor. Se han considerado 11 objetivos de corto plazo orientados a: (a) realizar estudios en posibles terrenos aptos para el cultivo, con el fin de prepararlos para la cosecha; (b) implementar buenas prácticas brindadas por la ICCO para incrementar el rendimiento por hectárea; (c) dar a conocer las ventajas que conlleva la asociatividad entre los pequeños productores, con la ayuda de socios estratégicos (APPCACAO, ICCO); (d) implementar buenas prácticas brindadas por la ICCO para mejorar procesos en la cadena de valor; (e) implementar buenas prácticas (estudios de genomas,

evaluación de árboles, genotipos que absorban el cadmio, manejo en proceso de poscosecha); (f) implementar buenas prácticas brindadas por la ICCO para mitigar plagas y enfermedades en el cultivo.

### **8.1.3. Clientes**

En esta perspectiva se consideran ocho objetivos de corto plazo relacionados con: (a) realizar un concurso entre reconocidas empresas especializadas en marketing para la creación de una marca de cacao fino de aroma, mostrando sus beneficios y variedades; (b) fortalecer relaciones con clientes de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos a través de eventos comerciales (ferias, visitas guiadas); (c) realizar el Salón del Cacao y chocolate dos veces al año, con el apoyo de socios estratégicos (APPCACAO, ICCO); (d) fomentar e implementar alianzas estratégicas con las industrias de gastronomía, hotelería y turismo.

### **8.1.4. Financiera**

En la perspectiva financiera se tienen nueve objetivos de corto plazo, relacionados con: (a) fortalecer relaciones con clientes de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, mostrándoles las prácticas adoptadas en la cadena de valor; (b) aumentar las exportaciones anuales del cacao fino de aroma en los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos; (c) incorporar el consumo interno de cacao fino de aroma; (d) generar empleos directos formales, lo que incrementara la cantidad de colaboradores informados necesarios, generado por un aumento en las exportaciones.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

El tablero de control balanceado se muestra en la Tabla 20, que consolida la información desde las cuatro perspectivas analizadas. Esto permitirá una visión global de la industria. Con el resultado de los indicadores y su análisis, se contará con un control adecuado de los objetivos de corto plazo, sus plazos, y si estos se están cumpliendo.

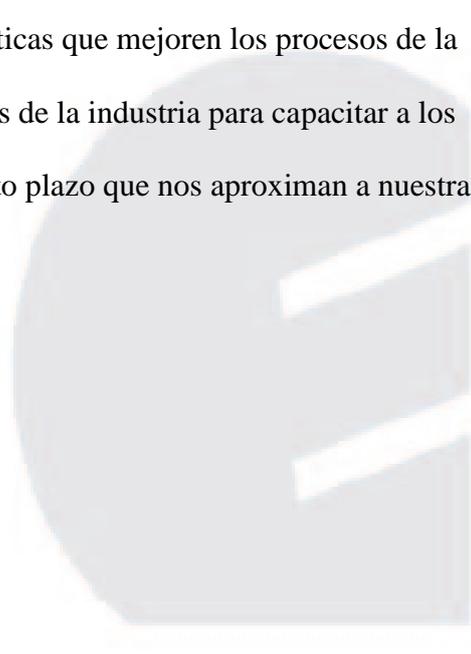
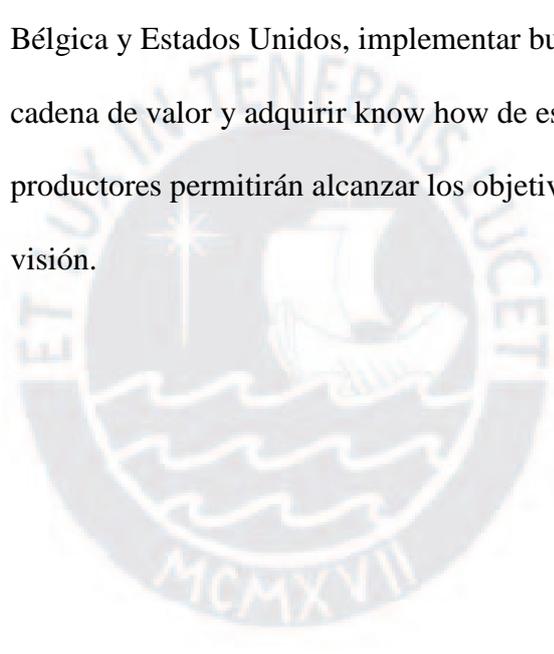
Tabla 20 Tablero de Control Balanceado de la Industria Peruana del Cacao

OLP	Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Acciones o Iniciativas	Responsable	Indicador	Periodo	Unidad	
OLP1	Cientes	OCP 1.1	En el 2019, se desarrollará una marca nacional que permita diferenciar y posicionar la calidad del cacao fino de aroma en los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos, requiriendo estudios especializados de marketing e investigación de mercados	Realizar un concurso entre reconocidas empresas especializadas en marketing para la creación de una marca de cacao fino de aroma, mostrando sus beneficios y variedades	Comité Estratégico de la Industria Peruana del Cacao / MINAGRI / Alianza Cacao Perú / APPCACAO / PROMPERU / Instituciones públicas y privadas	Concurso cerrado	Única vez en el 2019	
	Cientes	OCP 1.2	Del 2018 al 2023, se incrementará la participación de mercado del cacao fino de aroma, pasando del 19% al 33%, mediante su promoción hacia Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Redes sociales, canales de televisión internacional), y ferias internacionales	Fortalecer relaciones con clientes de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos a través de eventos comerciales (ferias, visitas guiadas)		Nº ferias y visitas guiadas	Anual	
	Cientes	OCP 1.3	Del 2018 al 2023, se promoverá internamente el cacao fino de aroma, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Radio, televisión, internet y redes sociales), y 2 eventos anuales del Salón del Cacao y Chocolate	Realizar el Salón del Cacao y chocolate dos veces al año, con el apoyo de socios estratégicos (APPCACAO, ICCO)		Nº ferias asistidas	Semestral	Número
	Cientes	OCP 1.4	Del 2024 al 2028, se mantendrá e incrementará la participación de mercado de cacao fino de aroma, pasando del 33% al 44%, mediante su promoción hacia Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Redes sociales, canales de televisión internacional), y ferias internacionales	Fortalecer relaciones con clientes de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos a través de eventos comerciales (ferias, visitas guiadas)		Nº ferias y visitas guiadas	Anual	
	Cientes	OCP 1.5	Del 2024 al 2028, se mantendrá e incrementará la promoción interna del cacao fino de aroma, a través de los principales medios de comunicación (Ej. Radio, televisión, internet y redes sociales), y 4 a más eventos anuales del Salón del Cacao y Chocolate	Realizar el Salón del Cacao y chocolate cuatro veces al año, con el apoyo de socios estratégicos (APPCACAO, ICCO)		Nº ferias asistidas	Semestral	
OLP2	Procesos internos	OCP 2.1	Desde el 2019, se buscarán y ampliarán nuevos terrenos aptos para el cultivo de cacao fino de aroma, en las principales zonas productoras (San Martín, Cusco)	Realizar estudios en posibles terrenos aptos para el cultivo, con el fin de prepararlos para la cosecha	Comité Estratégico de la Industria Peruana del Cacao / MINAGRI / Alianza Cacao Perú / APPCACAO / Instituciones públicas y privadas	Nº hectáreas adquiridas	ha	
	Procesos internos	OCP 2.2	Desde el 2019, se incrementará la productividad del rendimiento por hectárea, buscando obtener niveles mayores a 750 kg/ha, gracias a las alianzas estratégicas entre el estado y organizaciones especializadas y por la adopción de buenas prácticas (Ej. Prácticas dadas por la ICCO)	Implementar buenas prácticas brindadas por la ICCO para incrementar el rendimiento por hectárea		Rendimiento por hectárea	TM/ha	
	Procesos internos y Financiera	OCP 2.3	Desde el 2019, se promoverá la asociatividad entre los pequeños productores a través de la formalización, capacitación y desarrollo, con el fin de crear sinergias y reducir costos en sus procesos de producción, así como aumentar la competitividad y productividad en la industria peruana del cacao	Dar a conocer las ventajas que conlleva la asociatividad entre los pequeños productores, con la ayuda de socios estratégicos (APPCACAO, ICCO)		Nº asociaciones	En cada oportunidad	Número
	Procesos internos y Financiera	OCP 2.4	Del 2019 al 2023, se adoptará e implementará las mejores prácticas brindadas por la ICCO en infraestructura para mejorar los procesos de la cadena de valor, con el fin de reducir costos y tiempo adicional que se pueda presentar en los procesos de poscosecha (Ej: Distribución, comercialización)	Implementar buenas prácticas brindadas por la ICCO para mejorar procesos en la cadena de valor		Tiempo en los procesos / Costos en procesos de la cadena de valor		Horas trabajadas
	Procesos internos y Financiera	OCP 2.5	A finales del 2018, se implementarán los planes de acción necesarios a fin de reducir los niveles de cadmio (Ej: Colombia y su estudio de genomas, evaluación de árboles, uso de genotipos que absorban el cadmio, manejo procesos de cosecha), con el objetivo de seguir exportando cacao fino de aroma sin restricciones a la Unión Europea	Implementar buenas prácticas (estudios de genomas, evaluación de árboles, genotipos que absorban el cadmio, manejo en proceso de poscosecha)		Niveles de cadmio	Única vez en el 2018	% de cadmio
	Procesos internos y Financiera	OCP 2.6	Desde el 2019, se desarrollarán los estudios realizados para mitigar los niveles de cadmio en los cultivos de cacao, adoptando las mejores prácticas (Ej: Colombia y su estudio de genomas, evaluación de árboles, uso de genotipos que absorban el cadmio, manejo procesos de cosecha), con el fin de seguir exportando cacao fino de aroma sin restricciones de la Unión Europea	Implementar buenas prácticas (estudios de genomas, evaluación de árboles, genotipos que absorban el cadmio, manejo en proceso de poscosecha)		Niveles de cadmio		% de cadmio
	Cientes	OCP 2.7	Desde el 2019, se aprovecharán y reforzarán los acuerdos comerciales con Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, con el objetivo que dichos mercados conozcan las características y beneficios de las distintas variedades del cacao peruano	Fortalecer relaciones con clientes de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos a través de eventos comerciales (ferias, visitas guiadas)		Nº ferias y visitas guiadas	En cada oportunidad	Número
	Financiera	OCP 2.8	En el 2023, las exportaciones anuales de cacao fino de aroma aumentarán de 43,678 TM en el 2017 a 77,401 TM en los mercados de Países Bajos, Bélgica y EEUU, como resultado de las actividades de mejoras en la cadena de valor (Ej. Producción, distribución, comercialización) y en la reducción de niveles de cadmio	Fortalecer relaciones con clientes de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, mostrándoles las prácticas adoptadas en la cadena de valor		Exportaciones presupuestadas	Anual	Volumen exportado en TM
	Cientes y Financiera	OCP 2.9	Del 2018 al 2023, se identificarán industrias peruanas que puedan desempeñarse como aliadas potenciales a la del cacao (Ej. Gastronomía, hotelería y turismo) y se firmarán acuerdos que promuevan el consumo del cacao fino de aroma	Fomentar e implementar alianzas estratégicas con las industrias de Gastronomía, hotelería y turismo		Acuerdos cerrados		Número
	Cientes y Financiera	OCP 2.10	Desde el 2019, se incorporará el consumo de las distintas variedades de cacao fino de aroma en las industrias nacionales aliadas (Ej. Gastronomía, hotelería y turismo), incrementando su consumo interno, gracias al desarrollo de nuevos productos	Fomentar e implementar alianzas estratégicas con las industrias de Gastronomía, hotelería y turismo		Acuerdos cerrados		Número
	Procesos internos	OCP 2.11	Del 2024 al 2028, se revisará y mejorará la infraestructura adquirida en los procesos de la cadena de valor, con la ayuda de profesionales expertos quienes determinarán las condiciones de los equipos y maquinaria, a fin de reducir costos y tiempo adicional que se pueda presentar en los procesos de poscosecha (Ej. distribución, comercialización)	Implementar buenas prácticas brindadas por la ICCO para mejorar procesos en la cadena de valor		Tiempo en los procesos / Costos en procesos de la cadena de valor	En cada oportunidad	Horas trabajadas
	Procesos internos	OCP 2.12	Del 2019 al 2023, se adoptarán programas de mejoramiento a los cultivos, haciéndolos más resistentes a plagas y enfermedades, con el fin de no reducir los niveles de producción (actualmente se pierde el 30% aproximadamente)	Implementar buenas prácticas brindadas por la ICCO para mitigar plagas y enfermedades en el cultivo		Tiempo en los procesos / Costos en procesos de la cadena de valor		Horas trabajadas
Financiera	OCP 2.13	En el 2028, las exportaciones anuales de cacao fino de aroma aumentarán de 77,401 TM en el 2023 a 105,122 TM en los mercados de Países Bajos, Bélgica y EEUU, como resultado de las actividades de mejoras en la cadena de valor (Ej. Producción, distribución, comercialización) y en la reducción de niveles de cadmio	Fortalecer relaciones con clientes de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, mostrándoles las prácticas adoptadas en la cadena de valor	Exportaciones presupuestadas	Anual	Volumen exportado en TM		
OLP3	Procesos internos	OCP 3.1	En el 2023, se incrementará la base de colaboradores aptos, gracias a las alianzas estratégicas con el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas, que brinden mayor acceso a la información y mejores prácticas del sector, así como la investigación y desarrollo respecto a las últimas tendencias, sobretodo especializados en temas de cadmio y producción de cacao fino de aroma	Invitar a las familias aledañas a las zonas de producción a unirse a la industria, mostrándoles los resultados esperados	Comité Estratégico de la Industria Peruana del Cacao / MINAGRI / Alianza Cacao Perú / APPCACAO / Instituciones públicas y privadas	Nº de horas de capacitación brindadas	Horas de capacitación	
	Procesos internos y Aprendizaje interno	OCP 3.2	En el 2023, se incrementará la cantidad de colaboradores necesarios para la industria peruana del cacao, debido al incremento en las exportaciones (aumentando colaboradores que participen en la cadena de valor) y mayor desarrollo de productos en los mercados de Perú, Países Bajos, Bélgica y EEUU basados en la promoción nacional e internacional de las variedades del cacao fino de aroma	Capacitar a los productores y brindarles empleos de manera formal		Mano de obra capacitada y empleada	En cada oportunidad	Nº de empleos directos
	Procesos internos y Aprendizaje interno	OCP 3.3	En el 2023, los empleos directos generados dentro de las actividades productivas de la industria peruana del cacao aumentarán de 84,423 a 149,605 gracias a las alianzas estratégicas con el Estado, instituciones públicas y privadas, así como al desarrollo de productos en los mercados de Perú, Países Bajos, Bélgica y EEUU	Capacitar a los productores y brindarles empleos de manera formal		Mano de obra capacitada y empleada		Nº de empleos directos
	Aprendizaje interno	OCP 3.4	En el 2028, mediante la investigación y desarrollo en las actividades se habrá capacitado al 60% de colaboradores, a fin de mantener la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao	Implementar prácticas de investigación y desarrollo de países competidores, y que los expertos transmitan su know how a los que forman parte de la industria		Nº de horas de capacitación brindadas		Horas de capacitación
	Financiera y aprendizaje interno	OCP 3.5	En el 2028, los empleos directos generados dentro de las actividades productivas de la industria peruana del cacao aumentarán de 149,605 a 203,188 gracias a la mayor demanda de los mercados de Países Bajos, Bélgica y EEUU, así como el incremento de colaboradores de la industria con los conocimientos y capacidades requeridos	Capacitar a los productores y brindarles empleos de manera formal		Mano de obra capacitada y empleada		Nº de empleos directos

Nota. Adaptado de "Modelo de Tablero de Control Balanceado", por F. A. D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 580. Lima., Perú: Pearson.

### 8.3. Conclusiones

Es necesario establecer indicadores que permitan medir y realizar un seguimiento de los objetivos de corto plazo y que hagan posible conocer los avances planteados para la industria peruana del cacao fino de aroma, teniendo en cuenta las perspectivas mencionadas en el capítulo. El tablero de control balanceado, junto con las estrategias y acciones planteadas, brinda un alcance de lo que se desea hacer en la industria. Acciones como fortalecer relaciones con industrias peruanas y clientes de los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, implementar buenas prácticas que mejoren los procesos de la cadena de valor y adquirir know how de especialistas de la industria para capacitar a los productores permitirán alcanzar los objetivos de corto plazo que nos aproximan a nuestra visión.



## **Capítulo IX: Competitividad de la Industria Peruana del Cacao**

El nivel del desarrollo de competitividad de una organización se debe a la forma en que esta se logra diferenciar de otras respecto de sus valores, estructura económica, cultura, historia y estructura institucional (Porter, 2010). La ventaja competitiva es la propuesta de valor creada para satisfacer al cliente, buscando que esta sea un atributo diferenciador y único frente a la competencia (Porter, 2010).

### **9.1. Análisis Competitivo de la Industria Peruana del Cacao**

La industria peruana del cacao está compuesta por los productores, compradores, proveedores, intermediarios, minoristas, agroexportadores, cooperativas y las organizaciones públicas o privadas, quienes sobre la base de su interacción y desempeño desarrollan el grado de maduración o crecimiento, que en el Perú aún es incipiente (Barrientos, 2015). Sobre la base del análisis interno de la industria peruana del cacao, los proveedores que se tienen en esta son principalmente de créditos, de insumos para la siembra y de capacitación para la mejora de procesos. Asimismo, según el análisis externo de la industria, en el caso de los créditos el poder de negociación del proveedor es muy alto; los pequeños productores generalmente no son sujetos de crédito y, por lo tanto, tienen que ver con la manera de producir otros cultivos adicionales al cacao para poder sacar adelante su cosecha. Según explicó Barrientos (2015), en muchos casos los productores ni siquiera son los dueños de las parcelas que cosechan y ello hace más difícil el acceso al crédito. Con respecto a los insumos para siembra, Barrientos (2015) informó que los materiales que se usan para la cosecha son de baja calidad y el acceso a los insumos de calidad es una debilidad que presenta la industria peruana del cacao. Se podría concluir que el poder del proveedor, en este caso, sigue siendo alto, dado que el productor no tiene efectivo para la compra y estas empresas no dan crédito, sumado al hecho de que sus productos no son los ideales.

Un caso particular en la industria peruana del cacao es que los compradores terminan brindando el apoyo que necesita el productor para poder reducir el poder de negociación de los proveedores (Scott et al., 2015). Como se explicó anteriormente, las grandes empresas que compran el cacao en grano de los productores les brindan financiamiento para que puedan seguir con el proceso productivo sin pasar necesidad económica, los capacitan en busca de que tengan una mejor calidad y productividad y, con ello, los convencen al cambio de cosecha de un cacao convencional hacia un cacao con certificación y de mejor gusto para los compradores finales (Scott et al., 2015).

Dado que el cacao se desempeña en un mercado de commodities, los márgenes de ganancia que se puedan obtener de la comercialización de este producto estarán en función de los costos y el volumen de producción; otros puntos importantes a tomar en cuenta para ser competitivo son la productividad y el aumento de las áreas de cultivo, con el objetivo de poder satisfacer la demanda de aquellos clientes que buscan una fuente de suministros que les pueda asegurar volumen y estabilidad en sus pedidos (Morales et al., 2015). Buscar áreas de cultivo cumpliendo con las autorizaciones respectivas y sin provocar deforestación es un factor limitante para el ingreso (Morales et al., 2015). Se debe tener en cuenta la inversión necesaria no solo para producir cacao, ya que además de los gastos en los que se van a incurrir en la cosecha (terreno, semillas, fertilizantes, pesticidas, etc.), el uso de tecnología y la capacitación, también se debe considerar que su producción puede variar inicialmente entre el segundo y tercer año, llegando a su punto óptimo entre el quinto y séptimo año (Morales et al., 2015). Se debe contar con cierta solidez financiera para poder soportar ese tiempo y ese es un problema que la mayoría de pequeños productores está padeciendo en la actualidad (Morales et al., 2015).

En cuanto a la curva de aprendizaje técnico y social por los productores, se deben considerar varios puntos importantes, como el estudio previo del suelo donde se va a

cosechar y cuál es el porcentaje de metales que puedan afectar al producto final, cuál sería el mejor grano a cosechar en la zona escogida para la producción, asimismo estos granos deben ser capaces de soportar la temperatura (cambios climáticos) y las plagas que puedan aparecer; ello teniendo en cuenta que lo que se busca es productividad y calidad (Morales et al., 2015). Por otro lado, las cooperativas y agroexportadores apuntan a obtener el apoyo del Estado, por ejemplo, en las zonas excocaleras, donde se deben adoptar ciertas posturas de apoyo o aventuras conjuntas para permitir el progreso de aquellos agricultores que han decidido cambiar de cultivo con la esperanza de obtener los mismos ingresos mediante la cosecha de un producto lícito (Morales et al., 2015).

Por el lado del productor existe la amenaza de los sustitutos, los cuales no se dan solamente con el producto del grano de cacao, sino también en la posibilidad que tiene el agricultor de cosechar cualquier otro producto en su terreno. Con respecto a la cosecha de productos sustitutos, Scott (2016) hizo un comparativo de la producción del cacao versus otros cultivos importantes manifestando que, si bien su crecimiento ha sido constante durante los últimos 10 años, hay otros productos como el aceite de palma, el café y el caucho cuyo crecimiento es mucho más rápido; eso sin considerar la comparación con cultivos alimenticios como el maíz, la yuca, el arroz o el trigo, lo que puede llevar al agricultor a decidir el cambio de producto para la cosecha.

Como se mencionó en el análisis externo que se hizo de la industria peruana del cacao y sus competidores, podría tomarse como una amenaza el desarrollo de productos biotecnológicos sustitutos del cacao, dado que en los datos de la situación actual se analiza una posible situación en la cual la demanda supere a la oferta de cacao y no se pueda satisfacer a los principales mercados mundiales como la Unión Europea y los Estados Unidos. A ello hay que agregarle el incremento de la población mundial y, por ende, un mayor consumo, lo cual volvería al cacao un producto poco accesible para todos y sustitutos

químicos tales como saborizantes podrían reemplazarlo (“Crean en Colombia sustituto del cacao que podría ser el futuro del chocolate”, 2017), entrando a tallar para mitigar esa demanda insatisfecha. Por estos factores, la amenaza de sustitutos es alta.

Por otro lado, las cooperativas se ven obligadas a hacer todo un trabajo de inserción de productores en sus filas para que puedan sumar y completar el gran pedido que reciban de las empresas extranjeras. A ello hay que agregar los esfuerzos adicionales que dedican a la capacitación en el mejoramiento de la cosecha, e incluso brindan a los productores financiamiento para que puedan ser capaces de soportar su operación sin esperar a que el cliente final les pague contra entrega (Scott et al., 2015).

Con respecto a los compradores internacionales, hay diferentes variables por las cuales las ventas puedan verse afectadas, según lo analizado en la situación actual y en el análisis externo. Temas como la calidad del grano, requerimientos fitosanitarios, contenidos mínimos de metales (actualmente el cadmio), tiempos de entrega y precio del grano son determinantes para que las empresas escojan a sus abastecedores. Ante ello el Perú debe aprovechar que está en los primeros puestos de producción de cacao fino de aroma y el cacao orgánico, como explican Scott et al. (2015) y Barrientos (2015) en sus estudios sobre el cacao. Es importante aprovechar esa ventaja para tener un mayor poder de negociación a la hora de fijar los precios de compra y abarcar mayor mercado, así como para posicionarlos en los mercados del cacao.

Por el lado de la rivalidad entre los productores, según Scott et al. (2015), estos no tienen problemas de rivalidad, dado que las empresas acopiadoras y las grandes empresas buscan juntar la mayor cantidad de producción posible para completar el pedido realizado por las grandes empresas internacionales. Si a ello se agrega que uno de los grandes temas de la industria es mejorar la productividad y el hecho de que en un punto futuro la demanda va a

ser mayor que la oferta, son factores importantes para concluir la rivalidad que hay en este nivel es baja.

Adicionalmente, las grandes empresas podrían tener rivalidad al momento de recolectar la mayor cantidad de productores posibles para su empresa, pero la atención a los clientes internacionales no es su principal foco en la lucha por ganar el mercado; según Barrientos (2015), cada empresa maneja una cartera de clientes a los que atiende bajo ciertos requerimientos y sin afán de competir con las empresas que se encuentran en el país. El tema principal, más que verlo como una competencia, es que entre ellos se puedan ayudar para poder mejorar la oferta nacional y así poder ganar mercado internacional.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Peruana del Cacao**

Existen varias ventajas competitivas con las que cuenta la industria peruana del cacao para lograr los objetivos de largo plazo planteados en el presente trabajo. Estas son: (a) el Perú está entre los principales exportadores del mundo de cacao orgánico; (b) es uno de los principales exportadores de cacao fino de aroma y bajo el sello de comercio justo; (c) cuenta con áreas para cosechar; (d) mejora continua del rendimiento por hectárea; (e) suelos agroforestales adecuados para la producción de cacao; (f) el tipo de cacao CCN-51 que se produce en el Perú es considerado de alta calidad en los países europeos; (g) se cuenta con el 60% de todas las variedades de granos de cacao; (h) diversidad genética y de perfiles de sabor; (i) condiciones climáticas favorables.

## **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Peruana del Cacao**

En su análisis integral de logística (2016), el Banco Mundial destacó que en el Perú se pueden identificar tres grandes clústeres productivos: (a) el de la zona norte, compuesto por las Regiones de San Martín, Amazonas y Cajamarca, donde se concentra más del 55% de la producción nacional y en cual las provincias de Tocache, Mariscal Cáceres (San Martín) y

Bagua (Amazonas) poseen aproximadamente el 30% de la producción nacional; (b) la zona central donde se ubican las Regiones de Huánuco y Junín y donde el mayor participante es la provincia de Satipo (Junín), esta zona concentra el 18% de la producción nacional; (c) la zona sur, donde se encuentran las Regiones de Cusco y Ayacucho, que producen más del 25% del total nacional y es el segundo más importante en niveles de producción.

Estos clústeres también tienen como característica que no solo participan empresas de cacao, sino también organizaciones que producen otro tipo de insumo, como por ejemplo el café, y el beneficio que tienen ambas industrias es el del apoyo mutuo para poder salir adelante (Banco Mundial, 2016). El desarrollo de la infraestructura vial es sumamente importante para que estos clústeres puedan desarrollarse, ya que es preciso considerar su ubicación y la distancia que el producto debe recorrer para poder llegar a su destino final. El Banco Mundial (2016) identificó cuatro corredores logísticos relevantes: (a) Tocache-Zarumilla (tramo Tocache-Paita) (todo el corredor); (b) Puno-Callao (en el subtramo Quillabamba-Cusco-Callao); (c) Satipo-Callao (todo el corredor); (d) Tocache-Callao (todo el corredor). Como características principales de esos corredores se encuentran: (a) vías en mal estado, sin afirmar y en trocha carrozable; (b) demoras en los plazos y complicaciones logísticas; (c) transporte del producto por medio de vehículos de baja capacidad (Banco Mundial, 2016).

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los clústeres identificados van a tener que establecer estrategias que serán formuladas a raíz del estudio y análisis interno y externo de la industria peruana del cacao; asimismo, deben tomarse en cuenta las matrices desarrolladas y la visión propuesta para poder partir de un presente hacia un futuro deseado (D'Alessio, 2015). Los principales retos estratégicos que deben enfrentar estos clústeres son:

- Buscar una mayor organización, coordinación y consolidación del sector.

- Lograr la tecnificación de los cultivos.
- Apoyar la formalización de los pequeños productores.
- Aumentar la inversión en investigación y desarrollo.
- Apuntar al posicionamiento del cacao fino de aroma y orgánico en el mundo.
- Alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor.
- Invertir en publicidad para que se tenga un mayor conocimiento de la industria.
- Invertir para mejorar las plantas de procesamiento y vías de tránsito.
- Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo.
- Reducir costos en la cadena de valor del cacao.

### **9.5. Conclusiones**

La competitividad actual de la industria peruana del cacao muestra una fragmentación evidenciada por el desempeño de los miembros de su cadena de valor, quienes se caracterizan por un bajo nivel de gerenciamiento y productividad. Ello, acompañado de otros factores claves que no se están llevando a cabo adecuadamente, sustentando así la premisa de que en este momento la industria se encuentra en una etapa de crecimiento y que de no ser gerenciado, liderado y reforzado oportunamente con personal capacitado, podría mantenerse en un bajo nivel, y a pesar de contar con indicadores claves con tendencia creciente, no se logre alcanzar una posición competitiva esperada. Se deben tomar en cuenta los factores claves de éxito y dirigir los esfuerzos a tenerlos como ventajas competitivas para lograr una mejor participación de mercado. Ello pondría a la industria peruana del cacao en una situación ideal para, luego, optar por unirse con otros productores que trabajen bajo el mismo lineamiento de objetivos y así formar clústeres más fuertes que ayuden a potenciar la industria de manera conjunta.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 21, se muestra el plan estratégico integral en su conjunto.

### 10.2. Conclusiones Finales

- En la industria mundial de cacao hay gran variedad de productos (chocolate, manteca, etc.). En los últimos años, las exportaciones e importaciones se han concentrado en el chocolate y el cacao en grano. Sin embargo, el sector peruano de cacao debe enfocarse en la producción y exportación de cacao en grano fino de aroma, con el fin de hacer el negocio rentable al establecer una estrategia de diferenciación y aprovechando las ventajas de la industria peruana del cacao, para reducir los riesgos del mercado internacional con respecto a la producción del cacao en grano convencional.
- Actualmente existen oportunidades que deben ser aprovechadas para ingresar a nuevos mercados o tener una mayor penetración. Si bien Ecuador y República Dominicana, que son los competidores directos en Latinoamérica, poseen una ventaja al tener concentrada su producción, el Perú tiene un mayor índice de producción por hectárea cosechada, pero este hecho no se ve reflejado en la producción del cacao fino de aroma. Se deben utilizar los avances tecnológicos que existen y la capacitación para la mejora de este punto.
- Las principales fortalezas del cacao peruano se asientan en que es un producto de calidad, con diversidad de perfiles de sabor y es internacionalmente reconocido. Además, el Perú cuenta con buenas condiciones para producir cacao. Entre sus principales debilidades se encontraron aquellas relacionadas con la falta de capacidades gerenciales, coordinación y liderazgo para dirigir la industria peruana del cacao o sobre costos en la cadena de valor. También se ha encontrado informalidad de

los productores, altos niveles de cadmio y falta de desarrollo e investigación en la industria.

- El principal foco ha sido el cacao fino de aroma. Sobre ello, se han podido definir OLP lo suficientemente ambiciosos y dirigidos a posicionarlo, aprovechando su alta demanda en los principales mercados de la Unión Europea y Estados Unidos, lo que incrementará las exportaciones y aumentará los niveles de empleo, mejorando así la calidad de vida de los intervinientes en la cadena de valor.
- Las estrategias escogidas para el desarrollo de la industria peruana del cacao son principalmente de desarrollo del producto y aventura conjunta. Esto permitirá apoyar en la capacitación y desarrollo de los pequeños productores, el mejoramiento de la infraestructura logística y tecnológica, la reducción de los niveles de cadmio y la mitigación de plagas y enfermedades que afecten la cosecha.
- En la implementación de los OCP, resalta la importancia del involucramiento de personas con las capacidades, conocimientos, y sobre todo actitudes requeridas para el crecimiento del sector, poniendo mayor énfasis en temas que ayuden a mejorar el posicionamiento del cacao fino de aroma y mitigar el cadmio.
- Es necesario fortalecer relaciones con industrias peruanas y clientes de los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, implementar buenas prácticas que mejoren los procesos de la cadena de valor, adquirir know how de especialistas de la industria para capacitar a los productores, para alcanzar los objetivos de corto plazo que nos aproximan a nuestra visión.

Tabla 21 Matriz del Plan Estratégico Integral

La industria peruana del cacao produce y exporta cacao en grano fino de aroma y convencional, mediante el aumento anual sostenido de la superficie cosechada y rendimiento por hectárea que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes nacionales e internacionales, así como contribuir al desarrollo del sector y a la prosperidad y bienestar de sus integrantes	Visión				Valores 1. Orientación al logro, el cual enfoque la ejecución de actividades hacia el cumplimiento de la visión de la industria 2. Orientación al cliente, al buscar satisfacer y sobrepasar sus expectativas 3. Confianza entre los miembros de la cadena de valor para crear sinergias 4. Innovación orientada a mejorar los procesos y generar valor 5. Compromiso para realizar el trabajo bajo una conducta ética y siguiendo las regulaciones de la industria 6. Responsabilidad social y ambiental, respetando las políticas y estándares aplicables		
	Para el año 2028, el Perú duplicará su tamaño en el mercado de cacao en grano fino de aroma, a nivel de participación de mercado, volumen de exportación y generación de empleo, con productos que cumplan con los estándares de calidad, diversidad y oferta continua exigidos por el mercado, respaldados por la inversión en capacitación, investigación, tecnología y marketing para incrementar sostenidamente la productividad, posicionamiento y rentabilidad de la industria, así como un alto sentido de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, para beneficio de los miembros del sector.						
	Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2		OLP3	Principios Cardinales
	1 Desarrollar una marca que posicione al Cacao fino de aroma en el ámbito nacional e internacional 2 Aumentar las ventas del cacao fino de aroma peruano en el mercado global y nacional 3 Promover la generación de empleo en el sector		En el 2028, la participación de mercado del cacao fino de aroma será 44%. En el año 2017, la participación de mercado fue 19%.	En el 2028, se exportarán 105 mil TM de cacao fino de aroma. En el año 2017, se exportó 43 mil TM		En el 2028, se contratarán 22 millones de jornales, generando 203,000 empleos directos. En el año 2017, se contrataron 9.3 millones de jornales, generando 84,500 empleos directos.	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses y conservación de los enemigos
	Estrategias						Políticas
	1 Desarrollo del producto de cacao fino de aroma para los mercados de Países Bajos, Bélgica y Estados Unidos, bajo una marca nacional que promocióne las distintas variedades que atiendan las necesidades de los segmentos objetivo		X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5 1. Promover la confianza, colaboración y trabajo en equipo entre todos los integrantes de la industria peruana del cacao
	2 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para formalizar, capacitar y desarrollar a los pequeños productores a fin de maximizar la competitividad y productividad de la industria peruana del cacao y sus integrantes		X	X		X	P1, P2, P3, P4 2. Motivar la innovación continua en infraestructura, procedimientos y sistemas de información, mostrando flexibilidad frente a errores no recurrentes orientados a ello
	3 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mejorar la infraestructura logística y tecnológica a nivel nacional a fin de reducir los costos de la industria peruana del cacao			X		X	P1, P2, P4, P5 3. Priorizar la identificación clara de los clientes de la industria peruana del cacao así como la satisfacción de sus expectativas, siempre y cuando brinden la rentabilidad esperada
	4 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para reducir los niveles de cadmio en la industria peruana del cacao			X		X	P1, P2, P3, P4, P5 4. Asegurar el cumplimiento del código de ética y de las regulaciones de la industria peruana del cacao
	5 Aventura conjunta entre el Estado, empresas privadas y organizaciones especializadas para mitigar el impacto de plagas, enfermedades y cambio climático			X		X	P1, P2, P4, P5 5. Interiorizar la protección del medio ambiente y la sociedad en la ejecución de los procesos productivos
Tablero de Control		OCP	OCP	OCP	Código de Ética		
1 Perspectiva financiera		OCP 1.1 OCP 1.2	OCP 2.1 OCP 2.2 OCP 2.3 OCP 2.4	OCP 3.1 OCP 3.2			
2 Perspectiva del cliente		OCP 1.3 OCP 1.4	OCP 2.5 OCP 2.6 OCP 2.7 OCP 2.8	OCP 3.3 OCP 3.4			
3 Perspectiva interna		OCP 1.5	OCP 2.9 OCP 2.10 OCP 2.11 OCP 2.12	OCP 3.5			
4 Aprendizaje de la organización			OCP 2.13				
RECURSOS							
		Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES							

Nota. Adaptado de "Matriz del Plan Estratégico Integral", por F. A. D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ªed., p. 666. Lima., Perú: Pearson.

### 10.3. Recomendaciones Finales

A partir del análisis de la industria peruana del cacao, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Afianzar las carreteras que conectan a los participantes de la cadena de valor de la industria, mejorar las instalaciones de los puertos y buscar expandir de la fibra óptica y el acceso a internet.
- Difundir las mejoras que se logren en el mercado, como por ejemplo el incremento de la productividad en las áreas cosechadas, la capacitación de buenas prácticas en producción y administración, la producción de cacao fino de aroma, así como su adecuada cosecha y poscosecha para lograr buenos rendimientos, poniendo al mismo tiempo foco en la calidad del producto, hacer estudios sobre el cadmio en el cacao y los suelos cosechados, promover el apoyo de las universidades para que realicen estudios e investigaciones que busquen la mejora de la producción.
- Apoyar a los productores brindándoles facilidades de accesos a créditos e insumos que puedan ayudarlo a producir granos de calidad. Ello se puede lograr, por ejemplo, con mayor participación de los bancos en las zonas de producción y con planes a medida de los productores para el otorgamiento de créditos.
- Se deben promover las asociaciones de productores, según los documentos revisados y que se han explicado en el presente trabajo, así como las ventajas y oportunidades que se presentan a los productores asociados que pueden ayudar a que obtengan mayores ganancias y, con ello, mejorar su calidad de vida. Asimismo, toda aquella mejora puede ser comunicada y puesta en práctica rápidamente, dado que la asociación busca la venta a escala y, con ello, su producto debe buscar ser de la misma calidad.

- Se debe poner foco a las buenas prácticas con respecto a las áreas cosechadas, dado que no se tiene un buen monitoreo de ellas en la industria peruana del cacao; pueden verse afectados los bosques que se encuentran bajo protección y con ello el talado de los árboles y el peligro de la flora y fauna de la zona donde se produzca el cacao.
- Obtener mejor información sobre el mercado del cacao fino de aroma en el país, serviría para tomar acción en cuanto a las estrategias que es preciso emprender para mejorar la participación del mercado. Los datos encontrados de estudios anteriores no bastan para hacer un buen análisis del sector.
- Se debe atender a la brevedad y buscar cómo llegar a la fecha propuesta por la Unión Europea sobre los límites de cadmio en los derivados del cacao, y con ello también se debe tomar acción y buscar apoyo tecnológico y una investigación de mercado que nos dé soluciones inmediatas sobre las buenas prácticas que permitan bajar los niveles de este metal en el cacao.
- Otro trabajo a futuro será tener un mayor detalle sobre todos los granos de cacao que se cultivan en el Perú, así como realizar un estudio de la zona ideal para que cada uno de ellos logre su mejor productividad y calidad; en la medida de lo posible poder tener esta información al alcance de toda la industria, en tiempo real y junto con el detalle de cuáles son las zonas en cada departamento disponibles para cosechar.
- Finalmente, se debe buscar la diferenciación para no depender de los grandes productores del mercado mundial; asimismo, se debería crear una autoridad que se haga cargo de la dirección de la industria peruana del cacao, liderando su integración, y que tenga orientación al logro de resultados cuantitativos en su gestión; aprovechar las oportunidades del crecimiento de demanda mundial del cacao fino de aroma; vincular el cacao con el auge de la gastronomía nacional, usándola en una gran variedad de presentaciones y haciéndola mundialmente conocida; potenciar

excursiones turísticas en lo que se conoce como la ruta del cacao; difundir las propiedades del cacao en su consumo y hacerlo conocido, con especial interés en el mercado nacional.

#### **10.4. Futuro de la Industria Peruana del Cacao**

Del análisis realizado a la industria peruana del cacao, se plantean los siguientes puntos de gran importancia: (a) regulación de valores mínimos permitidos de cadmio en el cacao; (b) consecuencias del cambio climático; (c) mitigación de plagas y enfermedades transfronterizas; (d) financiamiento y uso de herramientas, crowdfunding, bitcoins, blockchain, fintech; (e) pérdida generacional del know how por los productores; (f) complejidad de la cadena logística; (g) uso adecuado de terrenos no agrícolas; (h) edafología y alteración mecánica mínima del suelo; (i) ingeniería genética en la agricultura; (j) agricultura urbana; (k) automatización de procesos agrícolas; (l) conflictos, crisis y desastres naturales; (m) gobernanza para la seguridad alimentaria y la nutrición.

De todos los puntos mencionados anteriormente, el más importante a la fecha es la regulación de los valores mínimos de cadmio en el cacao. Se ha tratado de seguir las noticias a diario para ver si a la fecha de la presentación del presente trabajo se encontraba alguna solución al respecto, pero no hay nada concreto por el momento. Se dan soluciones como las pruebas que se realizan a productos y su demostración que tienen los niveles mínimos, se argumenta que el cacao afecta en menor medida que otros productos agrícolas, o la penetración del mercado asiático, pero lo cierto es que recién veremos el primer día de enero de 2019 cómo terminará esta medida adoptada por la Unión Europea.

Finalmente, otro punto a considerar es el valor agregado que se le está dando al cacao para que no sea vendido como un commodity, en la actualidad existen empresas que están produciendo chocolates premium y buscan promocionarlo en ferias como el Salón del Cacao y Chocolate colocan su producto en puestos de venta donde se encuentra su público objetivo;

lamentablemente no pueden competir en precio con los chocolates más comerciales y por ello deberían enfocar su venta a nivel internacional y participar en concursos de calidad para poder obtener medallas que lo hagan más reconocidos a nivel internacional y ello genere una motivación de compra por parte del cliente



## Referencias

- Acuerdo Nacional del Perú. (2011). *Políticas de Estado del Acuerdo Nacional Democracia y Estado de Derecho*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10166/PLAN\\_10166\\_Pol%C3%ADticas\\_Nacionales\\_2011.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10166/PLAN_10166_Pol%C3%ADticas_Nacionales_2011.pdf)
- Agencia Agraria de Noticias. (2017, 22 de noviembre). Alianza Cacao promueve seguro agrícola para los cultivos de cacao. *Agraria.pe*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/alianza-cacao-promueve-seguro-agricola-para-los-cultivos-de--15350>
- Agrofy. (2018). *La demanda de productos orgánicos crece a nivel mundial*. Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/173821/demanda-productos-organicos-crece-nivel-mundial>
- Alarcón, G. C., Palacios, C. E., Zúñiga, C. F. & Montes, G. G. (2017). *Planeamiento Estratégico del Perú (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú)*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9058>
- Asociación Peruana de Productores de Cacao. (2018). *Cadena de valor del cacao: evidencias científicas y desafíos normativos frente a la cuestión del cadmio*. Recuperado de [http://appcacao.org/wp-content/uploads/2018/02/cadena-de-valor-del-cacao-y-cadmio\\_final-compressed.pdf](http://appcacao.org/wp-content/uploads/2018/02/cadena-de-valor-del-cacao-y-cadmio_final-compressed.pdf)
- Banco Central de Reserva. (2017). Informe Económico y Social Región San Martín. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2017/san-martin/ies-san-martin-2017.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2a: Resultados por productos: Cacao*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Reporte\\_Anexo\\_Cacao.pdf](content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anexo_Cacao.pdf)

Banco Mundial. (2017). *Crecimiento del PIB per cápita (% anual)*. Recuperado de

[https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=PE&name\\_desc=false&view=chart](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=PE&name_desc=false&view=chart)

Barrientos Felipa, P. (2015). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 18(37). Recuperado de

<https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1505/1587>

British Broadcasting Corporation. (2018, 21 de febrero). “5 razones por las que el chocolate está en peligro en todo el mundo”. Recuperado de

<http://www.bbc.com/mundo/noticias-43134925>

Cabello, F. (2016). *El futuro del cultivo del cacao: modernizarse o perecer*. *World cocoa conference 2016*. Recuperado de [https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-](https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/290-world-cocoa-conference-2016-bavaro/291-presentations-world-cocoa-conference-bavaro-2016/292-cocoa-producers-forum-at-wcc3.html)

[agreements/cat\\_view/290-world-cocoa-conference-2016-bavaro/291-presentations-world-cocoa-conference-bavaro-2016/292-cocoa-producers-forum-at-wcc3.html](https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/290-world-cocoa-conference-2016-bavaro/291-presentations-world-cocoa-conference-bavaro-2016/292-cocoa-producers-forum-at-wcc3.html)

Central Intelligence Agency. (2018). *The World factbook*. Recuperado de

<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>

Centro de Comercio Internacional. (2001). *Cacao: guía de prácticas comerciales*.

Recuperado de

<http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Cocoa%20-%20A%20Guide%20to%20Trade%20Practices%20Spanish.pdf>

Chávez, R. y Juscamaita, M. (2013). “Estudio de prefactibilidad para la exportación de cacao en grano tostado al mercado estadounidense” (Tesis de pregrado, Pontificia

Universidad Católica del Perú, Lima).

- CNM: claves para entender los nuevos audios sobre el escándalo. (2018, 16 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/cnm-claves-entender-nuevos-audios-escandalo-noticia-536634>
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2018). *Misión*. Recuperado de <http://www.cffaa.mil.pe/cffaa/mision/>
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública. (2017). *Perú: Población 2017*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)
- Contreras, J. (2015, 24 de octubre). El Perú debe apostar por el cacao fino y de aroma para la exportación. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/890849-el-peru-debe-apostar-por-el-cacao-fino-y-de-aroma-para-la-exportacion>
- Countrymeters. (2018). *Tasa de crecimiento de la población del Perú, 2016*. Recuperado de <http://countrymeters.info/es/Peru>
- Crean en Colombia sustituto del cacao que podría ser el futuro del chocolate. (2017, 30 de marzo). *Publimetro*. Recuperado de <https://www.publimetro.co/co/destacado-tv/2017/03/30/crean-colombia-sustituto-cacao-que-futuro-chocolate.html>
- Cruz, G. (2018). *Negocios, gobierno y economía internacional 2018, 12-13*.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Dirección Regional de Agricultura de San Martín. (2016). *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de cacao*. Recuperado de <https://docplayer.es/56207574-Diagnostico-de-la-cadena-de-valor-del-cultivo-cacao-direccion-de-productividad-agraria-dpa-direccion-regional-de-agricultura-san-martin-drasam.html>

Ernst & Young. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016-2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

Escuela Superior Técnica del Litoral. (2016). *Estudios industriales. Orientación estratégica para la toma de decisiones: industria de cacao*. Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriacacao.pdf>

Fondo de las Naciones Unidas para la infancia. (2007). En el día mundial del trabajo infantil: cerca de dos millones de niños trabajan en Perú. *Para toda la Infancia Salud, Educación, Igualdad, Protección, así la Humanidad Avanza*. Recuperado de [https://www.unicef.org/peru/files/notas\\_prensa/2007/peru\\_np\\_12jun.pdf](https://www.unicef.org/peru/files/notas_prensa/2007/peru_np_12jun.pdf)

Gines, R. (2017). *Modernización de aeronaves de la aviación policial para la interdicción en operaciones antidrogas* (Tesis Magistral), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9515/GINES\\_SILVA\\_ROLDAN\\_OTTO\\_MODERNIZACION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9515/GINES_SILVA_ROLDAN_OTTO_MODERNIZACION.pdf?sequence=1)

INDEXMUNDI. (2018). *Cacao en grano precio mensual - Dólares americanos por tonelada métrica*. Recuperado de <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao&meses=60>

Infografía: El contrabando en el Perú. (2016, 9 de agosto). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/infografia-el-contrabando-en-el-peru-noticia-985924>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2015). *El cacao, un cultivo clave que mantiene la República Dominicana como uno de los países líderes en la exportación de productos orgánicos en el mundo*. Recuperado de

<http://www.iica.int/es/prensa/noticias/el-cacao-un-cultivo-clave-que-mantiene-la-rep%C3%BAblica-dominicana-como-uno-de-los>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2016). *Estado actual sobre la producción y comercio de cacao en América*. Recuperado de

<https://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2017/BVE17048806e.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). IV Censo Nacional Agropecuario:

Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Cobertura de alfabetización en el Perú llega al 94,1% de los peruanos de 15 a más años de edad*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n199-2017-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-empleo-a-nivel-nacional.pdf>

International Cocoa Organization. (2007). *Economía cacaotera sostenible: Un enfoque amplio y participativo sustainable cocoa economy: A comprehensive and participatory approach*. Recuperado de

<https://www.icco.org/sites/www.roundtablecocoa.org/documents/CB-14-2%20-%20ICCO%20-%20Sust%20Cocoa%20Econ%20-%20Comprehensive%20and%20Participatory%20Approach%20%20-%20Sp.pdf>

International Cocoa Organization. (2018). *Annual Reports*. Recuperado de

[https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat\\_view/1-annual-report.html](https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/1-annual-report.html)

International Trade Center. (2018a). *List of exported products for the selected product.*

*Product: 18 Cocoa and cocoa preparations.* Recuperado de

[https://www.trademap.org/Product\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||18||4|1|1|2|2|1|1|2|1](https://www.trademap.org/Product_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||18||4|1|1|2|2|1|1|2|1)

International Trade Center. (2018b). *List of imported products for the selected product.*

*Product: 18 Cocoa and cocoa preparations.* Recuperado de

[https://www.trademap.org/Product\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||18||4|1|1|1|2|1|1|2|1](https://www.trademap.org/Product_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||18||4|1|1|1|2|1|1|2|1)

International Trade Center. (2018c). *List of exporters for the selected product. Product: 1806*

*Chocolate and other food preparations containing cocoa.* Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1806||4|1|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1806||4|1|1|2|2|1|2|2|1)

International Trade Center. (2018d). *List of importers for the selected product. Product: 1806*

*Chocolate and other food preparations containing cocoa.* Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1806||4|1|1|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1806||4|1|1|1|2|2|1|2|2|1)

International Trade Center. (2018e). *List of exporters for the selected product. Product: 1801*

*Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted.* Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|2|1|2|2|1)

International Trade Center. (2018f). *List of importers for the selected product. Product: 1801*

*Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted.* Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|1|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||1801||4|1|1|2|1|2|1)

Invenómica. (2017). *Riesgo país de Perú bajó un punto básico en 1.12 puntos porcentuales.*

Recuperado de <https://www.invenomica.com.ar/category/finanzas/>

Invenómica. (2018). *Evolución del riesgo país del Perú y Latinoamérica en los primeros meses del 2018.* Recuperado de <https://www.invenomica.com.ar/category/finanzas/>

Iturrios, J. (2018, 21 de Julio). *Entrevista con José Iturrios / Entrevistador Grupo 9. IX Salón del Cacao y Chocolate.* Centro de convenciones 27 de Enero, Lima.

Latinoamérica produce el 80% del cacao prime del mundo. (2017, 15 de noviembre).

*Gestión.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/latinoamerica-produce-80-cacao-prime-mundo-150465>

León, J. (2017, 17 de agosto). El 91% de la deforestación de los bosques de la Amazonía se da por la agricultura informal. *La República.* Recuperado de

<https://larepublica.pe/sociedad/1074919-el-91-de-la-deforestacion-de-los-bosques-de-la-amazonia-se-da-por-la-agricultura-informal>

Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Estudios Económicos*, 15, 43-64.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Estudio del cacao en el Perú y en el mundo, un análisis de la producción y el comercio 2016.* Recuperado de:

<http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú.*

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=articl](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=articl)

[e&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=81](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anexo_Cacao_Final.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). Perfil de mercado y competitividad exportadora de cacao.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2a: Resultados por productos: cacao*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Reporte\\_Anexo\\_Cacao\\_Final.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anexo_Cacao_Final.pdf)

Ministerio del Ambiente. (2017). *MINAM promueve generación de negocios basados en la biodiversidad*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/minam-promueve-generacion-de-negocios-basados-en-la-biodiversidad/>

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York, NY: The Free Press.

Morales, O., Borda, A., Argandoña Martínez, J. A., Farach Cardaña, R., García Naranjo Loayza, L. F., Galdos, M. L., y Judith, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Lima: Esan Ediciones.

National Geographic en Español. (2017). *¿Qué país en el mundo tiene 90 diferentes micro-climas?*. Recuperado de <http://www.ngenespanol.com/traveler/lugares/17/07/27/que-pais-del-mundo-tiene-90-diferentes-micro-climas-peru/>

Oficina Económica y Comercial de España en Accra. (2017). *Informe económico y comercial de Ghana*. Recuperado de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/DB0CE421F1FBEBEA86EE1A49F0F4887D.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *Cultivos*.

Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *Estudio*

*Multidimensional*. Recuperado de <http://www.oecd.org/>

Ortega, C. J. (2016, 02 de marzo). Juan Valdez lleva el aroma y el modelo de negocio del café de Colombia a Asia. *La Información*. Recuperado de

[https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/cultivos-agricolas/juan-valdez-lleva-el-aroma-y-el-modelo-de-negocio-del-cafe-de-colombia-a-asia\\_oYWgVLuguRGeTWqGi1xCK5/](https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/cultivos-agricolas/juan-valdez-lleva-el-aroma-y-el-modelo-de-negocio-del-cafe-de-colombia-a-asia_oYWgVLuguRGeTWqGi1xCK5/)

Plantas somáticas de cacao para multiplicación masiva. (2011, 29 de setiembre). *La Hora*.

Recuperado de <https://lahora.com.ec/noticia/1101212227/plantas-somaticas-de-cacao-para-multiplicacion-masiva>

Porter, M. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior. México. Pirámide.

Proexport Colombia. (2014, septiembre). *Oportunidades de mercado para exportar cacao*

*colombiano*. Recuperado de [http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/07/7\\_Oportunidades\\_mercado\\_exportar\\_cacao\\_colombiano-A\\_Ramos\\_Proexport\\_.pdf](http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/07/7_Oportunidades_mercado_exportar_cacao_colombiano-A_Ramos_Proexport_.pdf)

Resolución Ministerial N° 262-2018-IN. Solicitan aprobación del Plan Anual de Reducción del espacio Cocalero Ilegal, con Responsabilidad Social en el Perú – 2018.

Presidencia de la República del Perú (2018). Recuperado de

<https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/262-2018-IN%20%28Aprobar%20el%20Plan%20Anual%20de%20Reducci%C3%B3n%20Espacio%20Cocalero%20Ilegal%29%29.pdf>

- Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J. y Rehpani, C. (2017). *Estrategias país para la oferta de cacao especiales- Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana*. Colombia, Bogotá: Fundación Swisscontact. Recuperado de: <https://issuu.com/bocetos3/docs/cacaosespeciales1>
- Ríos, M. (2018, 23 de agosto) Cadmio en cacao: Perú tendrá que buscar otros destinos ante medida de la UE, según Adex. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cadmio-cacao-peru-tendra-buscar-otros-destinos-medida-ue-adex-242473>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª Ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- [Rojas, R., Rodríguez, C., Ruiz, C., Portales, R., Neyra, E., Patel, K., Mogrovejo, J., Salazar, G., Hurtado, J. \(2017\). \*Cacao Chuncho del Cusco\*. \(1ª Ed.\). Lima, Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia.](#)
- Roser, M. (2018). *Democracy*. Recuperado de <https://ourworldindata.org/future-population-growth>
- Scott, G. J. (2016). Growing Money on Trees in Latin America: Growth Rates for Cocoa 1961-2013 and Their Implications for Industry. *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), 1-19.
- Scott, G. J., Donovan, J. & Higuchi, A. (2015). Costs, quality, and competition in the cocoa value chain in Peru: an exploratory assessment. *Custos e @gronegocio on-line*, 11(4), 324-358.
- Secretaría Técnica del Consejo Fiscal. (2018). *Análisis del Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Recuperado de <https://cf.gob.pe/p/documentos/reportes-tecnicos/>

- Seminario, B. (2016). *El desarrollo de la economía peruana en la era moderna: precios, población, demanda y producción desde 1700*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1160/SeminarioBruno2016.pdf?sequence=22>
- Sistema Integrado de Estadística Agraria. (2018). *Boletín de Precios en Mercados Internacionales de Productos Agrarios Marzo 2018*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/precios-en-mercados-internacionales-de-productos-agrarios-marzo-2018>
- Sociedad Nacional de Industria. (2016). *Industria del cacao, chocolate y otros derivados*.
- Solis, M. (2017). La promesa de la ciencia y la innovación para el desarrollo del cacao. FONDECYT. Recuperado de <http://www.cienciactiva.gob.pe/embajadores/la-promesa-de-la-ciencia-y-la-innovacion-para-el-cacao>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2018a). *Estadísticas y estudios*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/index.html#>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2018b). *Orientación aduanera - aranceles*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/Aranceles.html>
- Technoserve. (2015). *Building a Sustainable and Competitive Cocoa Value Chain in Perú*. Recuperado de <http://www.technoserve.org/files/downloads/case-study-building-a-sustainable-and-competitive-cocoa-value-chain-in-peru.pdf>
- Transparency International. (2018). *Ubicación de países con menor percepción de corrupción, 2017*. Recuperado de [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)

World Economic Forum. (2018a). *Detalle del pilar de Preparación tecnológica, 2017-2018.*

Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

World Economic Forum. (2018b). *Ranking Latinoamérica y el Caribe., 2017-2018.*

Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

World Economic Forum. (2018c). *Resumen del performance del Perú, 2017-2018.*

Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

World Economic Forum. (2018d). *The Global Competitiveness Report 2017-2018.*

Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

World Economic Forum. (2018e). *Ubicación del puesto ocupado por Perú frente a otros países, 2017-2018.* Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

### Apéndice A: Lista de Acrónimos

ADEX	Asociación de Exportadores
AGAP	Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú
Agrobanco	Banco Agropecuario
AMOFHIT	Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos y cultura, Informática y comunicaciones y Tecnología
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation
APEGA	Asociación Peruana de Gastronomía
APPCACAO	Asociación Peruana de Productores de Cacao
AVSF	Agronomes & Vétérinaires Sans Frontières
BBC	British Broadcasting Corporation
BCR	Banco Central de Reserva del Perú
BSC	Balance Score Card
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CCFFAA	Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
CCL	Cámara de Comercio de Lima
CCN-51	Colección Castro Naranjal 51
CEN	Comité Europeo de Normalización
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CIA	Central Intelligence Agency
CIC	Centro de Innovación del Cacao

CLAC	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo
CNC	Consejo Nacional de la Competitividad
CNM	Consejo Nacional de la Magistratura
COEECI	Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional
COMEX	Comercio Exterior del Perú
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
CONVEAGRO	Convención Nacional Agraria
CPC	Cámara Peruana del Café y Cacao
CPI	Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública
CTS	Compensación por Tiempo de Servicios
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
DIA	Demanda Interna Aparente
DIRANDRO	Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú
DRAG	Dirección Regional Agraria
DRASAM	Dirección Regional de Agricultura de San Martín
EFTA	European Free Trade Association
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
ENCP	Estudio Nacional de Consumidor Peruano
ESPAE	Escuela Superior Técnica del Litoral
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FCE	Factores Críticos de Éxito
FMI	Fondo Monetario Internacional

FNC	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
FOB	Free on Board
I + D	Investigación y Desarrollo
IAPM	Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas
ICCO	International Cocoa Organization
ICT	Instituto de Cultivos Tropicales
IEES	Instituto de Estudios Económicos y Sociales
IGP	Instituto Geofísico del Perú
IGV	Impuesto General a las Ventas
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
INIAP	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias del Ecuador
ITC	International Trade Center
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
KoLFACI	Korea-Latin America Food & Agriculture Cooperation Initiative
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de Ecuador
MBCG	Matriz Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEFE	Matriz Evaluación de Factores Internos
MEFI	Matriz Evaluación de Factores Internos

MEOLP	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo
MEPCS	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna – Externa
MIN	Matriz de Interés Nacionales
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINTRA	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MIO	Matriz de Intereses Organizacionales
MIP	Manejo Integrado de Plagas
MPC	Matriz Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz Perfil Referencial
MR	Matriz de Rumelt
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
NAFTA	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
NSE	Nivel Socio Económico
OAV	Oficina Alimentaria y Veterinaria
OCP	Objetivo de Corto Plazo
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OLP	Objetivo de Largo Plazo

OMC	Organización Mundial de Comercio
ONG	Organización no Gubernamental
ONGD	Organización no Gubernamental para el Desarrollo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONUDD	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PEI	Plan Estratégico Integral
PESTE	Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas
PET	Población en edad de Trabajar
PROCOMPITE	Fondos Concursables para el Co-financiamiento de Propuestas Productivas
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
PROMPEX	Comisión para la Promoción de Exportaciones
RIN	Reservas Internaciones Netas
ROE	Return On Equity
RSO	Responsabilidad Social Organizacional
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SIEA	Sistema Integrado de Estadística Agraria
SIICEX	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
SNP	Sistema Nacional de Pensiones
SPP	Sistema Privado de Pensiones

SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria
SWISSCONTACT	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
TLC	Tratado de Libre Comercio.
TPP	Acuerdo de Asociación Transpacífico
TRADEMAP	Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.
UE	Unión Europea
UIT	Unidad Impositiva Tributaria
UNICEF	Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VAB	Valor Agregado Bruto
VRAEM	Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro
WEF	World Economic Forum

**Apéndice B: Lista de Abreviaturas y Símbolos**

ha	Hectárea
hab/km <sup>2</sup>	Habitantes por kilómetro cuadrado
kg/ha	Kilogramos por hectárea
km <sup>2</sup>	Kilómetros cuadrados
m.s.n.m.	Metros sobre el nivel del mar
TM	Tonelada métrica
TM/ha	Tonelada métrica por hectárea
TM/año	Toneladas por año



**Apéndice C: Flujo Estimado de las Exportaciones para el Año 2028**

<b>Exportación TM cacao en grano total</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Perú	58,237	78,486	82,910	87,428	92,276	97,543	103,201	109,272	115,897	123,267	131,362	140,163
<b>% Exportación Cacao fino de aroma</b>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
<b>Exportación TM cacao fino de aroma</b>												
Perú	43,678	58,865	62,183	65,571	69,207	73,157	77,401	81,954	86,922	92,450	98,522	105,122

**Apéndice D: Opinión de Panelistas en el Ciclo de Conferencias – IX Salón de Cacao y Chocolate 2018 “Avances y retos del cacao y chocolate Peruano”**

Panelista: Hugo Palma, Alianza Cacao Perú

Tema: “Una metodología para ensayos de mitigación de cadmio: pruebas en cacaotales de Piura”

Fecha: 21 de Julio de 2018

Lugar: IX Salón del Cacao y Chocolate 2018 – Centro de Convenciones de Lima

Receptores: Grupo 9

Hugo Palma propuso que la investigación de edición de genomas se lleve a cabo, ya que el cadmio se va acumulando, a pesar que la investigación pueda ser más tediosa, resalto la exposición de Rachel. Pidió a CIAT, hacer un tema de edición de genomas con el fin de reducir los niveles de cadmio en las hojas. Menciono que en el caso de arroz, el silenciamiento de genes que absorben el cadmio es una buena opción, pero resalto que el público del arroz es más asequible a seguir consumiéndolo, el público del chocolate es más exigente, y pidió buscar una solución al problema del cadmio por las restricciones de la Unión Europea. Asimismo, comento que se debe tener en cuenta que la opción de multiplicación de genomas es más complicada, por lo que pueden aparecer cuellos de botella en los procesos, por lo que es una solución de largo plazo.

Concuerda con Rachel Atkinson (Bioversity International), en buscar arboles con bajo nivel de cadmio. En el caso del campo es un poco más complicado, se habla de miles de agricultores, en este caso 100,000 con una parcela de 1ha. El cadmio, al formar parte de la corteza terrestre, aparece en casi todas las plantaciones, por lo que se tendrá cadmio en el grano y en las hojas; afirmó esto con un estudio con la UNAM, la que determinó que no hay una relación directa con la existencia del cadmio en el suelo y en el grano. También mencionó que el cacao tiene propiedades de autodefensa ante el cadmio, y se deben reforzar

los estudios que lo mitiguen. El manejo de pos cosecha es un método que se está dando en el alto Huallaga y que puede ayudar a disminuir los niveles de cadmio, y otro análisis fue hecho con el cacao con y sin cáscara ya que al extraerse tiende a disminuir los niveles de cadmio. Cuando sigue el proceso industrial, se obtiene el licor, la manteca y el polvo, por lo que se pide que toda la parte industrial se dedique a averiguar cómo se puede disminuir el cadmio.

Panelista: Oscar Loli, Universidad Nacional Agraria La Molina (UNAM)

Tema: “Una metodología para ensayos de mitigación de cadmio: pruebas en cacaotales de Piura”

Fecha: 21 de Julio de 2018

Lugar: IX Salón del Cacao y Chocolate 2018 – Centro de Convenciones de Lima

Receptores: Grupo 9

Oscar Loli mencionó que, existen muchas investigaciones trabajando el cadmio con resultados distintos, resaltó el desempeño que se hace en estas investigaciones (ya sea en el campo también a través de plantaciones nuevas y antiguas), por ejemplo el esparrago también tiene problemas con el cadmio. Menciono que una de las soluciones es determinar un área homogénea que contenga cadmio, pero aseguró que es muy complicado determinarla, ya que el agricultor no está muy familiarizado con estos temas, pues está dedicado a vender. Se tiene que buscar una planta nutrida y el cadmio ya no podrá ser absorbido. Añadió también que, si hay buena concentración de calcio hay menores niveles de cadmio, el problema es que el cadmio está en todas partes.

Panelista: Carmen Rosa Chávez, MINAGRI

Tema: “Cacao Fino de Aroma en Latinoamérica”

Fecha: 21 de Julio de 2018

Lugar: IX Salón del Cacao y Chocolate 2018 – Centro de Convenciones de Lima

Receptores: Grupo 9

Carmen Rosa Chávez, resaltó muy buenas presentaciones peruanas de cacao a nivel mundial, precisó que es importante atacar el cadmio que pueda afectar la comercialización del cacao, ya que luego de las restricciones dadas por la Unión Europea, California seguirá con esas normas. En el concurso internacional realizado en Ámsterdam se evaluaron entre 2000 a 2500 muestras, donde las muestras evaluadas de Perú arrojaron un resultado exitoso, que comparados con el concurso europeo, las muestras peruanas eran de mejor calidad y sabor. El jurado recibió muestras por sabor y por regiones donde el sabor es variado y donde destacan el cacao chuncho y piurano. Resalto también que, se deben definir estrategias para la industria peruana del cacao, pero antes es importante conocer los retos. Primero se debe saber que Perú cultiva cacao fino de aroma y cacao convencional y que es para hacer un buen chocolate. El futuro de la industria peruana del cacao está en el cacao fino de aroma, pero no hay un diferencial de precios entre el convencional y el fino de aroma. Cada paso de la cadena debe ser consciente de la importancia de obtener un buen cacao, eso es claro y fundamental, entonces se le podrá pedir al consumidor pagar más por el cacao. Se necesita estrategias coherentes, no solo intermediarios, debe haber estrategias para cada sector.

### **Apéndice E: Entrevista a José Iturrios – Alianza Cacao Perú**

Tema: Mitigar niveles de cadmio en el cacao

Fecha: 21 de Julio de 2018

Lugar: IX Salón del Cacao y Chocolate 2018 – Centro de Convenciones de Lima

Entrevistadores: Grupo 9

G9: ¿Qué aspectos considera importantes para fortalecer la industria peruana de cacao?

Jl: Teniendo en cuenta que el reglamento de la Unión Europea entrara próximamente en vigencia con los niveles permitidos del cadmio, es necesario que se priorice el tema para controlarlo, ya que esto permitirá que se pueda seguir exportando hacia los principales mercados exportadores y que sigan contando con un producto de calidad.

G9: ¿Cuál considera la solución para mitigar el problema del cadmio?

Jl: Se debe tener en cuenta las soluciones propuestas en esta IX Edición del Salón del Cacao y Chocolate, como revisión de árboles aptos, estudio de genomas; es importante contar con especialistas en este tema y que juntos como industria podamos encontrar una solución y llevar a cabo las estrategias necesarias para mitigar este problema.